

*Т.А. Вежновець*

## ОСОБЛИВОСТІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З РІЗНИМ СТАЖЕМ РОБОТИ

*Національний медичний університет імені О.О. Богомольця  
м. Київ, Україна*

e-mail: *menoz@nmu.kiev.ua*

**Резюме:** Мета дослідження полягала у вивченні особливостей формування стилю ухвалення управлінських рішень у керівників закладів охорони здоров'я з різним стажем роботи. Проведено психологічне дослідження 144 керівників. Встановлено, що структура стилів залежить від стажу управлінської роботи. У керівників зі стажем до 1 року у структурі стилів переважає реалізаторський (автономний) стиль, у групі зі стажем 2–3 роки – ситуаційний, у групі зі стажем 4–6 років – реалізаторський і авторитарний, у групах зі стажем 7–10 років та 11–19 років – реалізаторський, у групі старше 20 років – маргінальний стиль. Динаміка зміни стилів у керівників відображає періодизацію професійної діяльності на керівних посадах: період адаптації (до 1 року), період професійного розвитку (1–10 років), період стабілізації (11–19 років), період регресії (20 і більше років). Трансформація стилів упродовж професійної діяльності відбувається на підставі зміни ставлення керівників до своїх підлеглих.

**Ключові слова:** керівники, стаж, стилі ухвалення управлінського рішення

**Вступ.** Однією з головних функцій управлінської діяльності є ухвалення рішення (УР). Успішність УР обумовлює ефективність управлінської діяльності керівників<sup>2,5</sup>. За даними наукової літератури у 54% керівників закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) неефективність управлінської діяльності полягає у нерішучості при УР<sup>7</sup>. Процес УР – складний психічний та організаційний процес, який перебуває під впливом як індивідуально-психологічних якостей особистості, так і конкретної ситуації<sup>5</sup>.

За даними наукової літератури, на процес УР впливають як індивідуально-психологічні якості керівника (суб'єктивний чинник), так і ситуаційні умови (об'єктивний чинник). До останніх належать чинники макrorівня (економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні умови) та мікрорівня (структура організації, організаційні культура, ресурси). До суб'єктивних чинників УР належать психічні процеси (пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні), психічні стани (бадьорість, втома, інформаційне перевантаження, апатія, депресія, ейфорія, відчуження, нудьга, стрес, фрустрація, тривога, виснаження тощо), психічні властивості (направленість, темперамент, характер, здібності)<sup>3</sup>.

Процес УР реалізується у кожного керівника за допомогою певного стилю. Існує декілька класифікацій стилів УР: за співвідношенням зусиль на стадії розробки альтернатив

та їх вибору (інертні, обережні, урівноважені, ризиковані, імпульсивні); за ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень (теорії *Д. МакГрегора*, *Р. Танненбаума*, *В. Шмідта*, *С. Врума*); за рівнем організації УР (диктаторський, реалізаторський (автономний), організаторський, координаторний, маргінальний)<sup>3</sup>.

*Маркова Е.В.* запропонувала класифікацію стилів УР на основі двомірної типології, що передбачає інтеграцію певного стилю на підставі інтеріндивідуального (владність – лібералізм) та індивідуального вибору (унікнення проблемних ситуацій (ПС) – продукування ПС)<sup>6</sup>. Зазначена класифікація має 5 стилів УР, з яких у 4-ох стилях передбачено попарне поєднання якостей «лібералізм – владність» за шкалою «владність» і «унікнення – продукування ПС» за шкалою «поведінка в ПС»: авторитарний стиль (поєднання «владності» і «продукування ПС»), маргінальний стиль («владності» і «унікнення ПС»), реалізаторський стиль («лібералізму» і «продукування ПС»), потуральний стиль («лібералізму» і «унікнення ПС»), ситуаційний стиль (відсутність будь-якої стильової переваги). «Продукування проблемної ситуації» – це не процес створення ПС, а, в першу чергу, ставлення керівника до вирішення зазначеної ситуації.

За даними наукової літератури конкретний стиль ухвалення управлінського рішення де-

термінований особливостями структурної організації особистих характеристик керівника, статевими особливостями, віком та стажем управлінської роботи<sup>6</sup>.

В умовах реформування галузі охорони здоров'я актуальним постає питання якості та ефективності ухвалення управлінських рішень керівниками ЗОЗ. Особливо цікавим, на нашу думку, є вивчення впливу стажу управлінської діяльності керівників ЗОЗ на стиль ухвалення ними рішень. На сьогодні дослідження, присвячені вказаній темі, в Україні відсутні.

**Мета дослідження** – вивчення особливостей формування стилю ухвалення управлінських рішень у керівників ЗОЗ із різним стажем керівної роботи.

**Матеріали та методи дослідження.** Проведено визначення стилю ухвалення управлінського рішення у 140 керівників ЗОЗ із різним стажем управлінської діяльності за методикою «Оцінка стилів управлінських рішень»<sup>9</sup>. Оцінка ухвалення управлінського рішення керівниками ЗОЗ здійснювала-

ся за 2-а шкалами «Владність» та «Поведінка в ПС». Керівники ЗОЗ були розподілені на 6 груп за стажем керівної роботи: 1-а група – від 0 до 1 року (n=12), 2-а – від 2 до 3 років (n=20), 3-а – від 4 до 6 років (n=20), 4-а – від 7 до 10 років (n=20), 5-а – від 11 до 19 років (n=26), 6-а – від 20 і більше (n=42). Результати 4-ох осіб були невраховані у зв'язку з неповними даними.

Отримані результати оброблено методом варіаційної статистики, вірогідність розходжень між групами оцінено за критерієм Стьюдента з використанням *Microsoft Excell*. Використано методи бібліографічного, аналітичного, системного методів аналізу, а також спостереження.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Аналіз отриманих результатів за методикою «Оцінка стилів управлінських рішень» за *Марковою Е.В.* свідчить, що в стажевих групах представлені різні стилі УР (табл. 1).

Таблиця 1. Структура стилів УР у керівників ЗОЗ у різних стажевих групах

№	Стаж у роках	Структура стилів УР (%)					Всього (%)
		потуральний	маргінальний	реалізаторський	авторитарний	ситуаційний	
1	0-1	16,6±1,2	16,6±1,1	33,6±2,4	16,6±1,3	16,6±1,3	100
2	2-3	18,8±1,5	12,5±0,9	25,0±1,5	6,2±0,6	37,5±2,2	100
3	4-6	12,5±0,7	12,5±0,8	30,0±2,5	30,0±1,9	15,0±1,1	100
4	7-10	12,5±0,6	12,5±0,6	37,5±2,4	25,0±1,5	12,5±0,9	100
5	11-19	0	24,1±1,7	38,4±2,0	15,4±1,1	22,1±0,8	100
6	20 і ≥	0	35,2±1,8	24,3±1,7	19,2±1,5	21,3±0,5	100

У структурі стилів УР серед керівників ЗОЗ зі стажем до 1-ого року переважає реалізаторський (автономний) стиль, зі стажем 2–3 роки – ситуаційний, зі стажем 4–6 років – реалізаторський і авторитарний, зі стажем 7–10 років та 11–19 років – реалізаторський, 20 і більше років – маргінальний стиль.

*Маркова Е.В.* описує керівника з реалізаторським стилем УР наступним чином: він робить все сам, поєднуючи високу вимогливість до себе з ліберальною манерою побудови взаємин у колективі, що проявляється в низькій вимогливості до підлеглих. Зазначене обумовлене тим, що з одного боку керівник вважає, що підлеглі досить професійні та мотивовані, тому він може їм довіряти або він вважає, що група в будь-якій ситуації не впорається із завданням на належному рівні, тому краще відразу все зробити самому, ніж потім за кимось переробляти. Такий керівник скерований, перш за все, на справу, на досягнення результату<sup>6</sup>.

У групі зі стажем до 1-ого року рівномірно представлені потуральний, маргінальний, авторитарний та ситуаційний стилі УР. Зазначене обумовлено тим, що керівник зі стажем до 1-ого року впродовж першого року професійної діяльності на керівній посаді здійснює пошук оптимального стилю УР. Перевага в структурі частки реалізаторського стилю (33,6±2,4%) свідчить, що ці керівники прагнуть безпосередньо самостійно вирішувати ПС, вимогливі до себе та ліберальні у ставленні до підлеглих.

Керівники зі стажем від 2-ох до 3-ох років намагаються діяти ситуаційно. В групі з вказаним стажем представлені всі стилі, проте переважає ситуаційний (37,5±2,2%). У цих керівників ще не сформований свій стиль УР. Керівник із ситуаційним стилем УР – це керівник, у якого відсутній чітко виражений індивідуальний стиль<sup>5</sup>.

У групі зі стажем 4–6 років у структурі стилів УР найбільшу частку становлять реаліза-

торський ( $30,0 \pm 2,5\%$ ) та авторитарний ( $30,0 \pm 1,9\%$ ). Керівники цієї стажевої групи прагнуть ухвалювати рішення самостійно, вони впевнені у собі та відповідальні. Саме у зазначеній групі найвища частка авторитарного стилю серед усіх груп, що свідчить про їх виражені лідерські якості та про спрямованість на досягнення успіху.

Керівник з авторитарним стилем УР характеризується тим, що бере на себе відповідальність; його стосунки з підлеглими будуються на жорстко субординаційній або на патерналістській основі. Такий керівник орієнтований і на себе, і на справу, проте його домінуюча спрямованість – це скерованість на себе через демонстрацію результатів, які досягаються шляхом тотального контролю і жорстких дисциплінарних заходів. Саме тому він прагне успіху у вирішенні ПС<sup>6</sup>.

Керівники зі стажем від 7-и до 10-и років надають перевагу реалізаторському стилю, що передбачає підвищену вимогливість до себе та ліберальність до дій підлеглих. Тобто, після 6-и років стажу на керівних посадах у структурі стилів ухвалення управлінських рішень знову починає переважати реалізаторський (автономний) стиль, що свідчить про певну лібералізацію у стосунках із підлеглими. Частка авторитарного стилю у зазначеній групі ( $25,0 \pm 1,5\%$ ) має тенденцію до зниження, але залишається високою у порівнянні з іншими групами.

Звертає на себе увагу, що в групах зі стажем більше 11-и років (5-а та 6-а групи) відсутній потуральний стиль. Керівники з досвідом управлінської роботи не використовують зазначений стиль через його неефективність. Зазначений стиль характеризується не вимогливістю до себе і до підлеглих, відсутністю здатності брати на себе відповідальність за УР у ПС.

У групі 11–19 років представлені реалізаторський, маргінальний, авторитарний та ситуаційний стилі, проте найбільша частка припадає на реалізаторський стиль ( $38,4 \pm 2,0\%$ ). Необхідно зазначити, що саме в цій групі, на відміну від інших, майже в 2 рази збільшується частка керівників із маргінальним стилем ( $24,1 \pm 1,7\%$ ), що свідчить про зміну стилю з набуттям досвіду після 10-и років керівної роботи.

У групі зі стажем більше 20-и років маргінальний стиль займає перше місце серед інших стилів ( $35,2 \pm 1,8\%$ ). Керівник-маргінал характеризується тим, що в ПС уникає відповідальності, він діє обережно та консервативно. Крім того, він владний і вимогливий до підлеглих та поблажливий до себе. При

УР у ПС він, у першу чергу, прагне уникнення можливих невдач, а не досягнення успіху.

Представлені дані свідчать, що зі стажем зменшується питома вага керівників, які використовують потуральний стиль УР, та збільшується питома вага керівників із маргінальним стилем. Вказані стилі характеризуються відсутністю бажання у керівників брати на себе відповідальність за УР. При чому, потуральний стиль характеризується низьким рівнем владності та домінантності, а маргінальний навпаки – високим рівнем зазначених якостей.

Таким чином, зі збільшенням стажу роботи на керівних посадах у керівників відбувається зміна превалюючого стилю УР від реалізаторського (стаж до 1-ого року), через ситуаційний (2–3 роки), з поверненням до реалізаторського (від 4-ох до 19-и років) і одночасною появою авторитарного (4–6 років), а в подальшому маргінального (11–19 років), який у групі 20 і більше років стає єдиним превалюючим стилем керівництва. Таким чином, відбувається трансформація стилю від реалізаторського у недосвідчених керівників до маргінального у досвідчених керівників, а саме від самостійності та ініціативності у вирішенні проблемних питань до обережності та самоусунення від їх вирішення, від довірливих до владних стосунків із підлеглими. На нашу думку, зазначене відображає періодизацію професійної діяльності: період адаптації (до 1-ого року), період професійного розвитку (1–10 років), період стабілізації (11–19 років), період регресії (20 і більше років).

Стиль УР формується як синтез 2-ох ортогональних поведінкових характеристик: способу організації взаємодії керівника з підлеглими (шкала «Владність») і способу поведінки керівника в ПС (шкала «Поведінка в ПС»).

Аналізуючи отримані дані за шкалою «Владність» та шкалою «Поведінка в ПС», нами у процесі статистичної обробки, визначені середні значення показників для різних стажевих груп керівників ЗОЗ (табл. 2).

В перші 6 років роботи на керівних посадах значення показника за шкалою «Владність» неухильно зростає, в наступні 3 – знижується, а далі стабілізується, що відповідає періодизації діяльності (адаптація, професіоналізація, стабілізація). Після 20-ти років спостерігається тенденція до зниження (період регресії) зазначеного показника. Найбільший показник за шкалою «Владність» встановлено в групі зі стажем 4–6 років, а найменший – в групі зі стажем 7–10 років. Зазначене свідчить про те, що керівники зі стажем 4–6 ро-

ків управлінської діяльності рішучі, впевнені, домінують у стосунках із підлеглими. Тобто в цей період діяльності керівники де-

монструють виражені лідерські якості, які обумовлюють успішність ухвалення управлінських рішень.

Таблиця 2. Середні значення за шкалою «Владність» та «Поведінка в ПС» у керівників ЗОЗ із різним стажем

№ групи	Стаж в роках	Кількість керівників	Владність в балах (M+m)	Поведінка в проблемних ситуаціях в балах (M+m)
1	0-1	12	92,1±3,2	113,4±4
2	2-3	20	95,6±2,9	109±3,7
3	4-6	20	103,8±3,2	110,6±4,3
4	7-10	20	90,6±2,6	110,4±4,5
5	11-19	26	94,1±2,6	113,8±3,1
6	20 і >	42	92,1±2,9	105,6±4,5

Найменший показник за шкалою «Владність» у групі керівників зі стажем 7–10 років свідчить, що після 6-и років управлінської діяльності змінюється ставлення до взаємовідносин із підлеглими, попередній механізм взаємовідносин вже не здається ідеальним. Стосунки з домінують, контролюючих трансформуються у ліберальні, довірливі. Це проявляється у відсутності потреби у демонстрації своїх лідерських якостей, у формуванні довіри до підлеглих, впевненості в їх компетентності та вмотивованості, а також здатності довіряти їм самостійне розв'язання завдань.

Отримані дані в певній мірі підтверджують концепцію ритмічності життєтворчості *Перна М.Я.*, згідно з якою кожні 6–7 років у особистості виникає потреба у змінах у житті та діяльності<sup>7,8</sup>.

За даними *Leonard L. Berry, Kent D. Seltman* обов'язкова ротація керівників у відомому медичному закладі США – клініці «Мей» відбувається через 8–10 років, причому на керівні посади призначаються лікарі у віці 40–50 років<sup>9</sup>.

Результати аналізу показників за шкалою «Владність» і «Поведінка в ПС» вказують на наявність певних вузлів зближення зазначених показників у групі зі стажем 4–6 років та в групі зі стажем більше 20 років (рис.1).

До того ж, у керівників зі стажем 4–6 років вузол зближення формується за рахунок зростання показника за шкалою «Владність», а в групі більше 20 років – за рахунок зниження за обома шкалами. На нашу думку, саме цей виявлений факт може свідчити про втрату в групі керівників зі стажем більше 20 років бажання брати на себе безпосередню відповідальність за вирішення проблемних ситуацій. Керівники з вказаним стажем діють обережно і консервативно.

За показником шкали «Владність» встановлена достовірна відмінність за критерієм

Стьюдента між групою керівників зі стажем 4–6 років та групами зі стажем 0–1 рік, 7–10 років та більше 20 років ( $p < 0,05$ ).

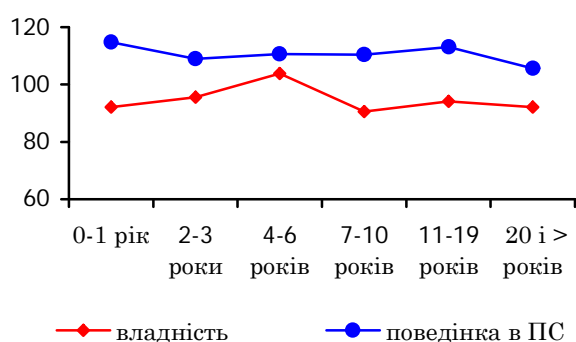


Рис. 1. Рівні показників за шкалою «Владність» та «Поведінка в ПС» у керівників ЗОЗ із різним стажем.

У той же час відсутня відмінність за вказаним показником між групами зі стажем 2–3 роки та 4–6 років ( $p > 0,05$ ). Саме в цих 2-ох групах виявлені найвищі показники за шкалою «Владність». Тобто керівники зі стажем 2–3 роки та особливо 4–6 років використовують методи УР на підставі владних повноважень. Оскільки шкала «Владності» відображає взаємодію керівника з підлеглими (чим вищий показник, тим вища директивність, домінують, лідерство), можна передбачити, що «Владність» є тим підґрунтям, на якому формується ефективність управлінської діяльності керівників у зазначений період. Даний факт підтверджує думку, що саме в цей період відбувається зростання продуктивності праці, пошук нових методів управління<sup>10</sup>.

За шкалою «Поведінка в ПС» достовірних відмінностей між усіма стажевими групами не виявлено ( $p > 0,05$ ). Проте встановлено тенденцію до зростання показників за вказаною шкалою у групі керівників зі стажем 11–19 років, у яких найнижчий показник за

шкалою «Владність». Високі показники за шкалою «Поведінка в ПС» відображають рішучість, відповідальність за УР, мотивацію до вирішення проблемних питань, а низькі показники – відмову від їх вирішення.

Таким чином, результати аналізу отриманих даних свідчать, що існує певна динаміка зміни стилів УР у керівників ЗОЗ залежно від стажу. Впродовж професійної діяльності у кожного керівника формується свій індивідуально-типологічний стиль на основі переваги інтеріндивідуального (владність – лібералізм) чи індивідуального (унікнення – вирішення проблем) вибору типу поведінки. Найбільш ефективними є реалізаторський та авторитарний стилі, які є провідними для

керівників зі стажем від 4-ох до 10-и років. Реалізаторський стиль базується як на самостійності та рішучості керівника ЗОЗ при вирішенні ПС, так і на довірі до підлеглих, у той час як авторитарний стиль досягає успіху за рахунок владних лідерських якостей та жорсткого контролю діяльності підлеглих. Із набуттям досвіду керівної роботи здійснюється зміна ставлення керівників до підлеглих від ліберальних до домінуючих. Із часом владність як необхідна складова прийняття управлінських рішень підвищується, а здатність брати на себе відповідальність знижується, що призводить до превалювання маргінального стилю у стажевій групі 20 і більше років.

### Висновки:

1. Структура стилів ухвалення управлінських рішень у керівників закладів охорони здоров'я залежить від стажу управлінської роботи. У структурі стилів ухвалення рішень серед керівників зі стажем до 1-ого року переважає реалізаторський стиль, у групі зі стажем 2–3 роки – ситуаційний, 4–6 років – реалізаторський і авторитарний стилі, 7–10 років та 11–19 років – реалізаторський, 20 і більше років – маргінальний стиль.
2. Динаміка стилів ухвалення управлінського рішення відображає періодизацію

професійної діяльності на керівних посадах: період адаптації (до 1-ого року) – реалізаторський стиль, період професійного розвитку (від 1-ого до 10-и років) – реалізаторський та авторитарний стилі, період стабілізації (11–19 років) – реалізаторський стиль, період регресії (20 і більше років) – маргінальний стиль.

3. Трансформація стилів упродовж професійної діяльності відбувається на підставі зміни ставлення керівників до підлеглих.

### Література:

1. *Берри Л.* Клиника Мэйо: менеджмент и сервис мирового уровня / Л. Берри, К. Селтман; Под ред. О.Б. Дынник, В.В. Кулибановой. – М.: Эксмо, 2010. – 304 с.
2. *Дафт Р.* Менеджмент. 8-е изд. / Р. Дафт; Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
3. *Загузова Т.А.* Гендерные, возрастные и индивидуально-личностные различия в процессах принятия решений: диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.01 / Т.А. Загузова, Тамбов, 2009. – 220 с.
4. История отечественной и мировой психологической мысли: Постигая прошлое, понимать настоящее, предвидеть будущее: Материалы международной конференции по истории психологии «IV московские встречи», 26–29 июня 2006 г. / Отв. ред. А.Л. Журавлев, В.А. Кольцова, Ю.Н. Олейник. – М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2006. – 380 с.
5. *Карташова Л.В.* Методология принятия кадровых решений и оценка их эффективности: диссертация... доктора экономических наук: 08.00.05 / Л.В. Карташова, Москва, 2001. – 217 с.
6. *Маркова Е.В.* Индивидуально-типологические закономерности связей стилей управленческих решений и их диагностика: диссертация ... кандидата психологических наук: 19.00.03 / Е.В. Маркова, Ярославль, 2006. – 187 с.
7. *Межевов К.В.* Научное обоснование системы подбора и подготовки резерва руководителей учреждений здравоохранения: автореферата кандидат медицинских наук :14.00.33 / К.В. Межевов, Москва, 2007. – 24 с.
8. *Пэрна Н.Я.* Ритм, жизнь и творчество / Н.Я. Пэрна, М.-Л., – 1925. – 128 с.
9. *Фетискин Н.П.* Оценка стилей принятия управленческих решений / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. – С.278-281.
10. *Щекин Г.В.* Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин, К.: МАУП, 2003. –280 с.

---

УДК 614.2-057.17:35.077.6:331.108.42

**ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯМИ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ С РАЗЛИЧНЫМ СТАЖЕМ РАБОТЫ**

*Т.А. Вержновець*

*Национальный медицинский университет имени А.А. Богомольца, г. Киев, Украина*

**Резюме.** Цель исследования заключалась в изучении особенностей формирования стиля принятия управленческих решений в руководителей учреждений здравоохранения с разным стажем работы. Проведено психологическое исследование 144 руководителей. Установлено, что структура стилей зависит от стажа управленческой работы. У руководителей со стажем до 1 года в структуре стилей преобладает реализаторский (автономный) стиль, 2–3 года – ситуационный, 4–6 лет – реализаторский и авторитарный, 7–10 лет и 11–19 лет – реализаторский, больше 20 лет – маргинальный стиль. Динамика изменения стилей у руководителей отражает периодизацию профессиональной деятельности на руководящих должностях: период адаптации (до 1-ого года), период профессионального развития (1–10 лет), период стабилизации (11–19 лет), период регрессии (20 и более лет). Трансформация стилей на протяжении профессиональной деятельности происходит на основании изменения отношения руководителей к своим подчиненным.

**Ключевые слова:** руководители, стаж, стили принятия управленческого решения.

---

UDC 614.2-057.17:35.077.6:331.108.42

**PECULIARITIES OF MAKING ADMINISTRATIVE DECISIONS BY MANAGERS OF HEALTHCARE ESTABLISHMENTS WITH DIFFERENT LEADERSHIP EXPERIENCE**

*T.A. Vezhnovets*

*O.O. Bohomolets National medical university, Kyiv, Ukraine*

**Summary:** The aim of our study was to examine peculiarities of forming decision-making style among executives in healthcare institutions with different managerial work experience. The psychological study of 144 executives was conducted. It was established that the style structure depends on the length of managerial work. The autonomous style in the style structure is predominant among executives with 1 year experience, situational style is in the group with 2-3 years of experience, autonomous and authoritarian style is predominant for the group with 4–6 years of experience, autonomous style is in the group with experience of 7–10 years and 11–19 years, marginal style is typical for group with experience more than 20 years. The proportion of executives who use indulgent style of decision-making reduces with the experience and the proportion of executives with marginal style increases. The executives with experience of 4-6 years have high rates on «authoritativeness», reflecting the presence of leadership characteristics as a precondition for the effectiveness of managerial work.

**Keywords:** executives, experience, styles of decision-making

---

*Надійшла до редакції 7.02.2013 р.*