

Олена БОБРОВСЬКА

*Національна академія державного управління  
при Президентіві України*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

**МЕХАНІЗМ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ РЕГІОНІВ:  
КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ КОНСТРУЮВАННЯ І ПОБУДОВИ**

Досліджується процес побудови і реалізації механізму управління розвитком територій регіонів у системі «природа – суспільство – людина». Наводяться докази необхідності застосування органами місцевої влади відповідної сукупності механізмів розвитку з метою урахування і використання у їх складі інструментів системного управління розвитком територій. Пропонується модель механізму системного управління процесами розвитку територій регіону, визначаються структурні складові, етапи проектування, їх зміст і алгоритм реалізації.

Ключові слова: розвиток регіонів, сталий розвиток, збалансований розвиток, території, регіон, система знань, механізм, управління розвитком, структура механізму, організаційне проектування.

***Olena Bobrovska. Mechanism of systematic management of the regions development processes: conceptualization of its design and construction***

The process of construction and implementation the mechanism for territorial development managing of regions in the system «nature – society – man» is investigated. Evidences of the need to use by local authorities appropriate mechanisms to take into account and use in their composition system management instruments of areas development are given. The system model of mechanism of management process development in the region is given. Structural components, stages of design, their content and implementation algorithm are visualized.

Key words: regional development, sustainable development, balanced development, territories, region, knowledge system, mechanism, management development, the structure of the mechanism, organizational design.

До необхідності переходу суспільства на шлях сталого розвитку як збалансованої взаємодії природних, виробничих, суспільних і духовних процесів прикута увага багатьох учених усіх прогресивних країн світу ще з другої половини ХХ ст. Це пов'язано з осмисленням прогресивними представниками людства єдності світу як системи, в якій усі частини взаємозалежні. А поява і поглиблення глобальних криз і катастроф, визначення їх причин і шляхів подолання підтвердили цю взаємодію.

Водночас, незважаючи на більш ніж 30-річну увагу суспільства до вибору, обґрунтування, прийняття і здійснення певних заходів щодо створення умов для збалансованого розвитку, його рівень у багатьох країнах не підвищився. Для України ця проблема стала ще більш гострою.

Серед впливових чинників, які зумовили такий стан, зарубіжні й вітчизняні учені називають недосконалі підходи до розгляду цієї проблеми як цілісності через призму синтезу законів природи і суспільства, налагодження і формування уявлення про поведінку системи «природа – суспільство – людина» шляхом опанування сукупності наукових, філософських, математичних, соціальних, економічних, технічних та інших видів знань і застосування їх у підходах до формування механізмів управління процесами явища «розвиток».

Методологічні засоби формування, функціонування та розвитку механізмів розглядаються в працях А. Атаманчука, В. Авер'янова, А. Амосова, В. Бакуменка, С. Белай, Н. Дацій, І. Кривенко, М. Латиніна, Н. Нижник, О. Машкової та багатьох інших. Науковці С. Белай [1], Б. Большаков [2], В. Бурков [3], Н. Корґін [4], В. Іріков [5], В. Дейч [6], Н. Ісаков [7], В. Карамушка [8], І. Кривенко [9],

Г. Марушевський [11], Д. Новіков [12], С. Подолинський [13], Р. Рудницька [14], А. Ашимов [15], А. Чхартишвілі [16] сформували емпіричну і теоретичну базу досліджень проблеми визначення і застосування механізмів у державному управлінні, управлінні окремими галузями, системами, складними об'єктами і територіями. Однак досліджень, присвячених теоретико-методологічному проектуванню механізмів цілісного, системного впливу на збалансований розвиток територій, недостатньо. В українському суспільстві ще й досі не сформований стійкий світогляд стосовно спільності його існування з навколишнім середовищем і відповідальності влади, господарюючих суб'єктів і населення за спільне майбутнє. Зазначене спонукає до подальшого наукового пошуку в напрямі побудови дієвих механізмів управління процесами сталого, збалансованого розвитку.

Мета статті – визначити управлінські проблеми, які стоять на заваді активізації процесів переходу регіонів на шлях сталого, збалансованого розвитку, і запропонувати організаційно-методологічний підхід до створення і реалізації механізму системного управління процесами розвитку на території регіонів.

Однією з найважливіших складових управління, без якої воно не може існувати, є механізм управління як інструмент, за допомогою якого система управління впливає на керовані об'єкти. Механізм управління розглядається як сукупність методів, важелів, технологій і правил господарювання для впливу на стан керованих об'єктів.

На сьогодні існує і застосовується в практиці велика кількість локальних і інтегрованих механізмів, запропонованих наукою. Частина механізмів належить до базових механізмів управління, які застосовуються при виконанні функцій управлінських циклів (планування, організація, аналіз тощо), інша частина механізмів являє собою об'єднуючі елементи впливу – механізми узгодження, механізми зв'язку, механізми розподілу ресурсів та інші. У складі механізмів управління можна виділити і механізми упереджувальних процесів – прогнозування, передбачення – або групи механізмів, які впливають на сукупність об'єктів – механізми оподаткування, фінансування, ціноутворення тощо.

Незважаючи на відносно вичерпне дослідження окремих видів механізмів, трансформаційні процеси в суспільстві, інваріативність людської діяльності і природних процесів постійно породжують нові умови існування і розвитку, нову термінологію, зміст, призначення і види механізмів, кількість яких буде продовжувати збільшуватись. Для забезпечення їх дієвості при появі чи виокремленні нових сфер впливу стає необхідним підвищення їх надійності, дієвості і поглибленої уваги до їх вибору, побудови і спільного застосування.

Механізми управління процесами розвитку на територіях регіонів повинні враховувати надзвичайно широкий спектр управлінських об'єктів, сфер діяльності, економічних, соціальних, екологічних та загальнолюдських проблем і охоплювати сукупність усіх компонентів регіональних систем, у тому числі організаційних, соціальних, екологічних та інших, які будуть забезпечувати взаємодію і взаємозв'язок між їх елементами і організацію процесів, спрямованих на досягнення спільних цілей. Це потребує систематичного перегляду, аналізу, певної систематизації й удосконалення моделі механізму системного управління таким складним явищем, як розвиток.

Досліджуючи механізми державного управління в Україні, вчені виділяють в їх структурі цільову, функціональну, методологічну, інформаційно-аналітичну та інструментальну частини [1, с. 81]. Надаючи позитивну оцінку цій пропозиції, зазначимо, що механізм системного управління процесами розвитку в просторі регіону повинен мати структуру, співвідносну зі структурою вирішуваних завдань і виконуваних функцій, бути системно цілісним, враховувати їх призначення і зміст, що посилять його гнучкість і адаптованість до системних трансформаційних змін і презентує його як механізм системного управління процесами розвитку територій регіонів.

Метою механізму системного управління процесами розвитку територій регіонів

(далі – механізм системного управління) є системний комплексний цілеспрямований вплив на забезпечення умов взаємодії, взаємодоповнення і взаємопідтримки плину основних, допоміжних і обслуговуючих процесів розвитку регіонів для досягнення поставлених цілей розвитку і стимулювання підтримки його позитивних тенденцій. Механізм системного управління повинен впливати на формування послідовної цільової спрямованості обслуговування процесів розвитку територій шляхом системного впливу на якість реалізації завдань складовими управління розвитком з дотриманням принципів концепції сталого розвитку України, виокремлення спільних цілей і визначення технологій їх досягнень.

Таким чином, механізм системного управління процесами розвитку територій регіонів можна описати як сукупність локальних і інтегральних механізмів управління, пов'язаних між собою цілями, призначенням, змістом і структурою вирішуваних завдань і функцій системних об'єктів управління, здатних до формування і забезпечення системного впливу на всі елементи керованих процесів розвитку за рахунок кумулятивного підходу, який забезпечує єдність у виборі шляхів подальшого розвитку, використанні споріднених і співставних алгоритмів дій, важелів і методів здійснення системного впливу.

Структура механізму системного управління характеризується багатоплощинністю, багатосуб'єктністю і багатокроковістю побудови. Багатокритеріальною стає і система оцінювання результатів його впливу. Тому механізм системного управління процесами сталого, збалансованого розвитку всіх територій регіонів доцільно здійснювати в межах пілотного організаційного проекту. «Проектування є універсальним інструментом, який може бути використаним і наразі успішно застосовується на всіх рівнях і в усіх галузях діяльності» [10, с. 22] (переклад наш. – О. Б.).

Основні завдання організаційного проектного розроблення механізму пропонується здійснювати поетапно (таблиця).

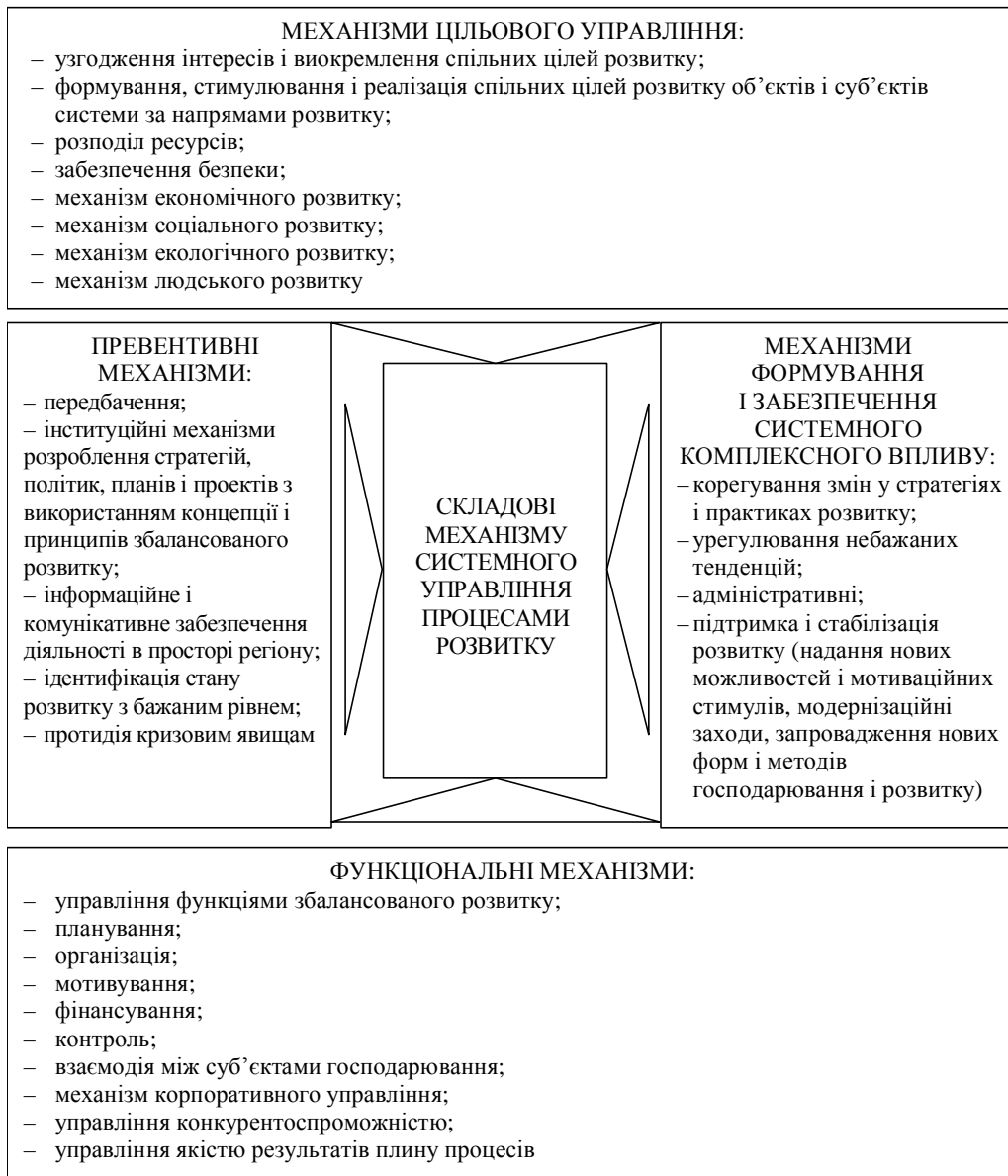
**Етапи і зміст проекту розроблення механізму системного управління процесами розвитку територій регіонів**

Етап	Зміст
1	2
<b>Теоретичний</b> – визначення теоретичних складників механізму системного управління	Визначення загальних категорій сталого розвитку регіонів, які не претендують на повне використання в операційній діяльності в конкретних умовах сталого розвитку, а саме: регіон, системні особливості регіонального господарства, елементи систем, чинники впливу, процеси. Визначення понятійного апарату розвитку територій. Визначення переліку основних процесів розвитку і видів діяльності з їх забезпечення на території регіонів у системі «природа – суспільство – людина». Визначення в стратегії і практиці розвитку регіону суперечностей і засобів їх подолань
<b>Дослідний</b> – дослідження особливостей регіону як сфери запровадження механізму системного управління	Встановлення системної елементної господарської і просторової структури регіону, видів і структури ресурсів, видів діяльності, процесів розвитку, використовуваних технологій і інструментів їх реалізації. Аналіз цілей розвитку складових систем, їх взаємопов'язаності і спрямованості. Визначення механізмів управління процесами розвитку і виокремлення з них узгоджених і неузгоджених між собою

1	2
	Визначення критеріїв і показників розвитку регіону і встановлення інформаційно-аналітичної бази для їх розрахунків. Визначення суб'єктів управління розвитком, їх відповідальності, повноважень, мотиваційних стимулів
<b>Концептуалізаційний</b> – визначення проблемного поля	Обґрунтування мети і доцільності застосування механізму системного управління процесами розвитку. Визначення спільних проблем процесів розвитку регіону і шляхів їх подолання. Визначення ролі, місця, призначення і складників механізму системного управління розвитком. Визначення структури механізму, завдань і функцій
<b>Моделювання</b> – проектування моделі простору розвитку регіону і механізму управління ним	Побудова системної моделі простору функціонування регіону. Побудова моделі механізму системного управління процесами сталого розвитку. Оптимізація моделі механізму. Визначення критеріїв оцінювання моделі. Перевірка механізму на інгерентність, адекватність, точність, повноту і стійкість
<b>Конструювання і проектування</b> механізму системного управління	Визначення структури механізму системного управління. Декомпозиція взаємодії елементів механізму. Агрегування локальних механізмів у складі механізму системного управління. Визначення умов користування механізмами. Визначення параметричних характеристик механізму системного управління розвитком територій. Визначення функцій і завдань механізму. Визначення результатів впливу механізму на стан розвитку. Визначення ресурсів реалізації механізму. Визначення результатів діяльності під впливом механізму
<b>Запроваджувальний</b> – запровадження механізму системного управління	Нормативно-законодавчий супровід. Інституалізація механізму. Мотиваційні важелі і стимули. Моніторинг результатів впливу на рівень розвитку територій регіону. Навчання суб'єктів і учасників управління
<b>Рефлексійний</b>	Облік і контроль результатів процесів розвитку. Аналіз результатів діяльності регіону щодо забезпечення процесів розвитку. Корегування за необхідності попередньо прийнятих рішень і завдань розвитку. Оцінювання збалансованості розвитку регіону. Розробка заходів для подальшого вдосконалення механізмів комплексного впливу

Структурна модель механізму системного управління, що пропонується, складається з чотирьох блоків, призначених для системного впливу на процеси розвитку за спорідненим характером дій і призначенням, а саме: блок превентивних механізмів, блок цільових механізмів, блок функціональних механізмів і блок механізмів формування і реалізації системного, комплексного впливу (рисунок).

Інтелектуальними ресурсами для розробки проекту механізму системного управління можуть стати наукові дослідження, всесвітні і державні форуми, інституційно-правове підґрунтя, закони, постанови, положення, методичні видання, проектні організації та їх високопрофесійний склад працівників.



**Структурна модель механізму системного управління процесами розвитку територій регіонів**

Як результат виконання організаційного проекту побудови механізму системного управління на основі синтезу широкого кола локальних механізмів повинно бути врахування інваріантності застосування цих механізмів, створення навколо них спільності цілей різних видів діяльності, що зробить механізм системного управління потужним синергетичним чинником розвитку.

Виконання організаційного проекту побудови механізму системного управління дозволить глибше розкрити зміст його складників, передбачувани заходи для забезпечення їх дії та інші вагомні організаційні й забезпечувальні інструменти їх реалізації. Для запровадження такого механізму і його складників необхідно узгодити спільні локальні цілі, методи і показники планування, організацію діяльності, норми і нормативи використання ресурсів усіх видів, принципи й інструменти впливу.

У процесі побудови механізму системного управління віднесення локальних чи інтегрованих механізмів до тої чи іншої групи дозволить поглибити, конкретизувати і максимально наблизити технології формування їх спільної дії за спорідненими алгоритмами та ідентифікувати до вирішення завдань збалансованого розвитку територій регіонів. Проектування структури і змісту окремих механізмів у складі механізму системного управління процесами розвитку сприятиме поєднанню функцій і завдань управління і створить підґрунтя для поглиблення змісту і об'єднання функцій розвитку у відносно самостійний орган системного управління.

Особливістю механізму системного управління є його унікальність, яка виявляється в можливості його застосування в управлінні розвитком будь-якої системи регіонів: економічної, соціальної, екологічної чи загальнолюдської – для впорядкування і налагодження системної взаємодії у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Слід підкреслити, що завдання механізму системного управління виходять за межі окремих видів діяльності, самостійних систем і процесів на територіях регіонів.

Однак частина проблем може бути вирішена вже на стадії його конструювання за рахунок прийняття компромісних рішень, ліквідації неузгодженості і розбалансованості напрямів і завдань розвитку, розробки технологій компенсаційних заходів, акумулювання ресурсів розвитку, вдосконалення існуючих механізмів, їх використання і відтворення.

Поява нових можливостей розвитку регіонів за рахунок запровадження механізму системного управління за всієї різноманітності форм і методів, які застосовують органи управління в системах регіону, буде залежати від узгодження цілей і принципів розвитку, застосування узгодженого планування, організації та інституціалізації технологій прийняття стратегічних і поточних управлінських рішень.

Уніфікованість механізму наближає ідеологію суспільства до необхідності і можливості сталого, збалансованого розвитку, мотивує до застосування єдиного підходу до вибору спільних шляхів і проектів процесів розвитку і їх інституційного та організаційного забезпечення. При цьому формуються обов'язки, норми, принципи і правила, яких має дотримуватися на територіях регіону влада, суспільство, різні організаційні форми існування суб'єктів господарювання й окремі громадяни.

Успішному використанню механізму системного управління сприятиме його документальне оформлення на кшталт «Паспорт механізму системного управління процесами сталого, збалансованого розвитку територій регіону». У цьому документі доцільно зафіксувати параметри і характеристики, мету механізму системного управління, складники, завдання, предмет управління, інформацію для використання (вхідну, вихідну), функції і сфери застосування, порядок і алгоритм використання, модель взаємодії і зв'язки між складниками механізму, нормативи, норми і обмеження дії, форми організації взаємодії виконавців, критерії оцінювання

результату дії, очікувані результати застосування. Наявність такого документа дозволить органам влади, суб'єктам господарювання і жителям отримати повне уявлення про зміст можливих дій стосовно збереження досягнутого і нарощування майбутнього розвитку, сприятиме скороченню часу на узгодження спільних цілей, надання й урахування пропозицій, вибір ефективних методів вирішення завдань і спільної взаємодії.

Підсумовуючи, зазначимо, що формування і використання механізму системного управління процесами розвитку територій регіонів є запорукою становлення інноваційного стратегічного мислення, опанування суспільством ноосферної концепції розвитку системи «природа – суспільство – людина» і розуміння необхідності забезпечення власного розвитку в гармонії з природою.

Запропонований підхід, а також методологічний засіб формування й побудови механізму системного управління і його впливу на процеси розвитку територій є важливими методологічними інструментаріями управління, використання яких дозволить сформувати і підтримувати стійкі тенденції та збалансованість розвитку економічної, соціальної, екологічної і загальнолюдської систем регіонів, отримувати відповідні суспільні вигоди. Наявність такого механізму прискорить отримання керівниками повного уявлення про зміст управління і необхідні передумови забезпечення ефективного плину процесів розвитку й управлінських дій.

Утім, на часі актуальним є дослідження інституційного забезпечення існуючих організаційних структур, форм, схем і методів процесів життєдіяльності й розвитку з метою їх модернізації та ідентифікації для вирішення сучасних завдань і викликів зовнішнього і внутрішнього середовища, зменшення «розривів» у розвитку складників регіону і протидії небажаним змінам.

#### **Список використаних джерел / List of references**

1. **Белай С. В.** Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія / С. В. Белай. – Харків : Нац. акад. НДУ, 2015. – 349 с. [Bielai S. V. Derzhavni mekhanizmy protydiv kryzovym yavyscham sotsialno-ekonomichnoho kharakteru: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia / S. V. Bielai. – Kharkiv : Nats. akad. NDU, 2015. – 349 s.]
2. **Большаков Б. Е.** Наука устойчивого развития. Кн. 1. Введение / Б. Е. Большаков. – М. : РАЕН, 2011. – 272 с. [Bolshakov B. E. Nauka ustoychivogo razvitiya. Kn. 1. Vvedenie / B. E. Bolshakov. – M. : RAEN, 2011. – 272 s.]
3. **Большие системы: моделирование организационных механизмов** / В. Н. Бурков, Б. Данев, А. К. Еналеев и др. ; отв. ред. В. И. Опойцев. – М. : Наука, 1989. – 246 с. [Bolshie sistemy: modelirovanie organizatsionnyih mekhanizmov / V. N. Burkov, B. Danev, A. K. Enaleev i dr. ; otv. red. V. I. Opoitsev. – M. : Nauka, 1989. – 246 s.]
4. **Бурков В. Н.** Введение в теорию управления организационными системами : учебник / В. Н. Бурков, Н. А. Коргин, Д. А. Новиков / под ред. Д. А. Новикова. – М. : Libroком, 2009. – 264 с. [Burkov V. N. Vvedenie v teoriyu upravleniya organizatsionnyimi sistemami : uchebnik / V. N. Burkov, N. A. Korgin, D. A. Novikov / pod red. D. A. Novikova. – M. : Librokom, 2009. – 264 s.]
5. **Бурков В. Н.** Модели и методы управления организационными системами / Бурков В. Н., Ириков В. Н. – М. : Наука, 1994. – 270 с. [Burkov V. N. Modeli i metody upravleniya organizatsionnyimi sistemami / Burkov V. N., Irikov V. N. – M. : Nauka, 1994. – 270 s.]
6. **Дейч В. Б.** Система і механізми державного управління в умовах значимої соціально-економічної диференціації країни : автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.02 / Дейч В. Б. – Донецьк : 2007. – 21 с. [Deich V. B. Systema i mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia v umovakh znachymoi sotsialno-ekonomichnoi dyferentsiatsii krainy : avtoref. dys. ... kand. nauk derzh. upr. : 25.00.02 / Deich V. B. – Donetsk : 2007. – 21 s.]
7. **Искаков Н.** Устойчивое развитие: наука и практика / Нурлан Искаков. – М. : РАЕН, 2008. – 466 с. [Iskakov N. Ustoychivoe razvitiye: nauka i praktika / Nurlan Isakov. – M. : RAEN, 2008. – 466 s.]
8. **Карамушка В.** Екологічна збалансованість стратегічних ініціатив і проєктів

(інтегрування довкільних аспектів у стратегічне планування та проектну діяльність) : практ. посіб. / В. Карамушка ; за ред. В. Кучинського. – Київ : К.І.С., 2012. – 138 с. [Karamushka V. Ekolohichna zbalansovanist stratehichnykh initsiatyv i proektiv (intehruvannia dovkiilnykh aspektiv u stratehichne planuvannia ta proektну diialnist) : prakt. posib. / V. Karamushka ; za red. V. Kuchynskoho. – Kyiv : K.I.S., 2012. – 138 s.]

9. **Кривенко І. Є.** «Механізм» як категорія і його сутність в процесі державного управління / І. Є. Кривенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – Вип. 1(25). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 4 – 10 [Kryvenko I. Ye. «Mekhanizm» yak katehoriia i yoho sutnist v protsesi derzhavnoho upravlinnia / I. Ye. Kryvenko // Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr. Odes. rehion. in-tu derzh. upr. – Vyr. 1(25). – Odesa : ORIDU NADU, 2006. – S. 4 – 10].

10. **Кузнецов О. Л.** Устойчивое развитие: научные основы проектирования в системе природа – общество – человек : учебник / О. Л. Кузнецов, Б. Е. Большаков. – СПб. ; М. : Дубна : Гуманистика, 2002. – 616 с. [Kuznetsov O. L. Ustoychivoe razvitie: nauchnyie osnovyi proektirovaniya v sisteme priroda – obschestvo – chelovek : uchebnik / O. L. Kuznetsov, B. E. Bolshakov. – SPb. ; M. : Dubna : Gumanistika, 2002. – 616 s.]

11. **Марушевський Г. Б.** Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку : посібник / Г. Б. Марушевський ; Проект Європ. Союзу «Додаткова підтримка М-ва екології та природних ресурсів України у впровадж. Секторальної бюджет. підтримки». – Київ : Центр екологічної освіти та інформації, 2014. – 250 с. [Marushevskiy H. B. Intehratsiia upravlinskykh rishen dlia zbalansovanoho rozvytku : posibnyk / H. B. Marushevskiy ; Proekt Yevrop. Soiuzu «Dodatkova pidtrymka M-va ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy u vprovadz. Sektoralnoi biudzhet. pidtrymky». – Kyiv : Tsentр ekolohichnoi osvity ta informatsii, 2014. – 250 s.]

12. **Новиков Д. А.** Теория управления организационными системами / Новиков Д. А. – М. : МПСИ, 2007. – 584 с. [Novikov D. A. Teoriya upravleniya organizatsionnyimi sistemami / Novikov D. A. – M. : MPSI, 2007. – 584 s.]

13. **Подольский С. А.** Труд человека и его отношение к распределению энергии на нашей планете / Подольский Сергей Андреевич. – М. : Белые Альвы, 1990. – 159 с. [Podolinskiy S. A. Trud cheloveka i ego otnoshenie k raspredeleniyu energii na nashey planete / Podolinskiy Sergey Andreevich. – M. : Belyie Alvyi, 1990. – 159 s.]

14. **Рудницька Р. М.** Механізми державного управління: сутність і зміст / Р. М. Рудницька, О. Г. Сидорчук, О. М. Стельмах ; за наук. ред. М. Д. Лесечка, А. О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – 28 с. [Rudnytska R. M. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia: sutnist i zmist / R. M. Rudnytska, O. H. Sydorchuk, O. M. Stelmakh ; za nauk. red. M. D. Lesechka, A. O. Chemerysa. – Lviv : LRIDU NADU, 2005. – 28 s.]

15. **Согласованное** управление активными производственными системами / Ашимов А. А., Бурков В. Н., Джапаров Б. А., Кондратьев В. В. – М. : Наука, 1986. – 248 с. [Soglasovannoe upravlenie aktivnyimi proizvodstvennyimi sistemami / Ashimov A. A., Burkov V. N., Dzhaparov B. A., Kondratev V. V. – M. : Nauka, 1986. – 248 s.]

16. **Чхартишвили А. Г.** Теоретико-игровые модели информационного управления / А. Г. Чхартишвили. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 227 с. [Chhartishvili A. G. Teoretiko-igrovyie modeli informatsionnogo upravleniya / A. G. Chhartishvili. – M. : PMSOFT, 2004. – 227 s.]

*Надійшла до редколегії 15.05.17*