

УДК 330.341.1

Грудзевич Юлія  
кандидат економічних наук,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра фінансів та кредиту,  
м. Луцьк; ORCID ID:0000-0002-2790-5681  
e-mail: grudzevychukr@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-81-89>

## ПОСЛІДОВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТРАПРЕНЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розроблено послідовність реалізації інтрапренерства на машинобудівних підприємствах, що включає аналізування потенціалу й доцільності впровадження інтрапренерства на підприємстві; формування організаційної культури інтрапренерства; розроблення організаційних засад і правового забезпечення впровадження інтрапренерства; створення структур підтримки інтрапренерства на підприємстві; експертне оцінювання, затвердження проекту, розроблення бізнес-плану відібраних ідей; створення інтрапренерської одиниці; розроблення системи стимулювання суб'єктів інтрапренерства, забезпечення ресурсами, підтримка, моніторинг діяльності інтрапренерської одиниці; реалізація проекту; аналізування результатів діяльності інтрапренерської одиниці. Автором запропоновано систему підтримки впровадження інтрапренерства на підприємстві, структуровану на адміністративний, культурно-стимулювальний, фінансово-економічний та ресурсний елементи. Подано схему ресурсного забезпечення інтрапренерського процесу на підприємстві.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, інтрапренерство, підтримка інтрапренерства, підприємство інтрапренерського типу, ресурсне забезпечення інтрапренерства.

Грудзевич Юлія  
кандидат экономических наук,  
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,  
кафедра финансов и кредита, г. Луцк

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТРАПРЕНЕРСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье разработана последовательность реализации интрапренерства на машиностроительных предприятиях, включая анализ потенциала и целесообразности внедрения интрапренерства на предприятии; формирование организационной культуры интрапренерства; разработка организационных основ и правового обеспечения внедрения интрапренерства; создание структур поддержки интрапренерства на предприятии; экспертная оценка, утверждение проекта, разработка бизнес-плана отобранных идей; создание интрапренерской единицы; разработка системы стимулирования субъектов интрапренерства, обеспечения ресурсами, поддержка, мониторинг деятельности интрапренерской единицы; реализация проекта; анализ результатов деятельности интрапренерской единицы. Автором предложена система поддержки внедрения интрапренерства на предприятии, структурированную на административный, культурно-стимулирующий, финансово-экономический и ресурсный элементы. Представлена схема ресурсного обеспечения интрапренерского процесса на предприятии.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, интрапренерства, поддержка интрапренерства, предприятие интрапренерского типа, ресурсное обеспечение интрапренерства.

Hrudzevych Julia,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Eastern European National University  
Department of Finance and Credit, Lutsk

## SEQUENCE OF IMPLEMENTATION OF INTRAPRENEURSHIP AT ENTERPRISES

The sequence of implementation of intrapreneurship at mechanical engineering enterprises, which includes the analysis of the potential and feasibility of introducing intrapreneurship at the enterprise; formation of organizational

culture of intrapreneurship; development of organizational principles and legal support for the implementation of intrapreneurship; creation of support structures for intrapreneurship at the enterprise; expert evaluation, approval of the project, development of a business plan of selected ideas; creation of an intrapreneurship unit; creation of a system of incentives for the subjects of intrapreneurship, provision of resources, support, monitoring of the activities of the intrapreneurship unit; implementation of the project; analyzing the results of the activities of the intrapreneurship unit is elaborated in the paper. The system of support for the implementation of intrapreneurship at the enterprise, structured into administrative, cultural, incentive, financial and economic and resource elements is suggested by the author. One of the main tasks of intrapreneurship is to find the most promising ways of attracting and using resources. In this regard, we distinguish a separate element of the support system, which is primarily associated with the provision of timely supply, regulation and control for the rational use of resources. The scheme of resource support of the intrapreneurship process at the enterprise is presented. It is important to use existing enterprise resources that are not involved in the main production of the project for introducing intrapreneurship and selecting promising ideas. It is natural that managers are primarily interested in innovative ideas of this type, especially when initiative workers propose to use the waste of basic production.

It is proposed to classify the resources of the enterprise according to the form of ownership into internal and external. The internal resources, in addition to the resources of the enterprise, include the resources of an intrapreneur, primarily intellectual, it is stated that the need to attract external sources of resources implies the implementation of the project through exopreneurship.

In the context of this study, it is necessary to note the special role of workforce, because any employee who performs a passive role in the implementation of a specific intrapreneurship project is perceived as a potential introducer by the managers of the enterprise.

**Keywords:** innovative activity, intrapreneurship, support of intrapreneurship, enterprise of intrapreneurship type, resource support of intrapreneurship.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** В умовах зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, підвищення наукомісткості продукції через активізацію інноваційної діяльності змінюються й форми впровадження її результатів. На сьогодні інновації важливий компонент забезпечення сталого економічного зростання незалежно від виду діяльності. Підприємства, які самостійно здійснюють інноваційну діяльність, фінансово незалежні й самостійно формують власну інноваційну політику. Отож, пошук оптимальних форм створення інноваційних продуктів, здатних забезпечити максимальну ефективність виробництва, набуває усе вагомішого значення. Інтрапренерство (внутрішнє підприємництво) ефективна форма розроблення та впровадження інновацій. У контексті розвитку інноваційної діяльності особливо актуальним вважаємо саме структурно-логічну побудову послідовності реалізації інтрапренерської форми й інноваційної діяльності.

**Аналіз досліджень цієї проблеми.** У роботах зарубіжних учених варто відзначити дослідження Р. Аккофа [1], який систематизував загальні тенденції організації, І. Мазур, В. Шапіро [2] та їх пропозиції щодо реструктуризації підприємств. Т. Коно [3] обґрунтував групування й визначення об'єднувального напрямку підпорядкування процесів. Доречно згадати наукові праці Х. Віссеми [4], оскільки перетворення традиційного підприємства на підприємство інтрапренерського типу передбачає децентралізацію та розширення ліміту повноважень. Уперше послідовність упровадження інтрапренерства запропонував Г. Піншо [10], який у періодизації виробничого циклу підприємства в цілому, виділив чотири основних етапи інтрапренерського процесу:

- соло-фаза, для якої характерні виникнення ідеї, налагодження контактів, пошук однодумців;
- мережева фаза (характеризується розробленням стратегії та проведенням експертних оцінок);
- фаза здійснення задуму, на якій здійснюється детальне планування, виготовлення пробних зразків і випробовування нової продукції;
- фаза роботи в команді (реалізація проекту, досягнення кінцевого результату, вихід на ринок).

**Мета та завдання статті.** Вважаємо за потрібне деталізувати процес упровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій, виділити основні групи суб'єктів, охарактеризувати принципи діяльності, описати складові системи підтримки й основні напрями розвитку інтрапренерства на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Оскільки досліджуються формування й розвиток інтрапренерства, на нашу думку, передовсім потрібно охарактеризувати суб'єктів інтрапренерства: керівників підприємства, керівників і

працівників структурних підрозділів, інтрапренера (керівника інтрапренерської одиниці), працівників інтрапренерської одиниці. Керівників підприємства розглядаємо за двома якістьми: власники бізнесу, тобто особи, які володіють ресурсами й повністю або частково беруть участь у виробничому процесі, визначають напрям розвитку, координують, контролюють і розпоряджаються результатами діяльності, та керівники, тобто наймані особи, наділені визначеним лімітом повноважень і, у межах наданого їм права, беруть участь у діяльності підприємства.

Наступна група суб'єктів представлена керівниками середньої ланки та працівниками підприємства. Для розвитку інтрапренерства потрібна наявність серед них великої кількості активних і досвідчених спеціалістів, які, за умови створення сприятливого середовища, здатні генерувати інноваційні ідеї.

Основною причиною виділення цієї групи суб'єктів, з одного боку, є можливість залучення працівників підприємства до виконання окремих робіт у межах реалізації проекту інтрапренерства, з іншого – керівники та працівники структурних підрозділів підприємства – потенційні інтрапренери, тому доцільно залучати їх до реалізації інтрапренерського проекту задля майбутньої співпраці.

Інтрапренери, як група суб'єктів, виокремлюються із працівників підприємства й, разом із керівниками, беруть на себе відповідальність і розділяють ризики. У процесі реалізації інтрапренерства виділяємо четверту групу суб'єктів – працівники інтрапренерської одиниці. Запропонований інтрапренером і затверджений керівниками інноваційний проект, залежно від обсягу робіт, може бути реалізованим і самим інтрапренером, автором ідеї, і потребувати залучення до реалізації інших працівників підприємства. Основною причиною такого відокремлення є неоднорідний ступінь ризику – автор проекту несе відповідальність значно більшу за обсягами, ніж його підлеглі, а отже й вигода від запровадження має бути відповідно диверсифікована. Тому об'єднувати дві групи суб'єктів в одну недоцільно.

Підготовчим етапом реалізації інтрапренерства є обґрунтування доцільності впровадження цієї форми інноваційної діяльності, тому потрібно розробити комплексну методику аналізу інноваційної діяльності підприємства, результати здійснення якої дадуть змогу керівникам прийняти раціональне рішення щодо використання означеної форми впровадження інновацій. У разі доцільності розвитку внутрішнього підприємництва на машинобудівному підприємстві створюється інтрапренерська одиниця. Цьому передують розроблення бізнес-плану, системи стимулювання, організаційних й економічних засад, нормативних документів щодо договірних відносин між підприємством й інтрапренерською одиницею, та управління проектом [6,7].

У контексті цього дослідження задля забезпечення реалізації послідовності впровадження внутрішнього підприємництва доцільно сформулювати поняття система підтримки інтрапренерства [7], у якій виділимо чотири елементи: адміністративний, фінансово-економічний, ресурсний, культурно-стимулювальний (рис. 2.).

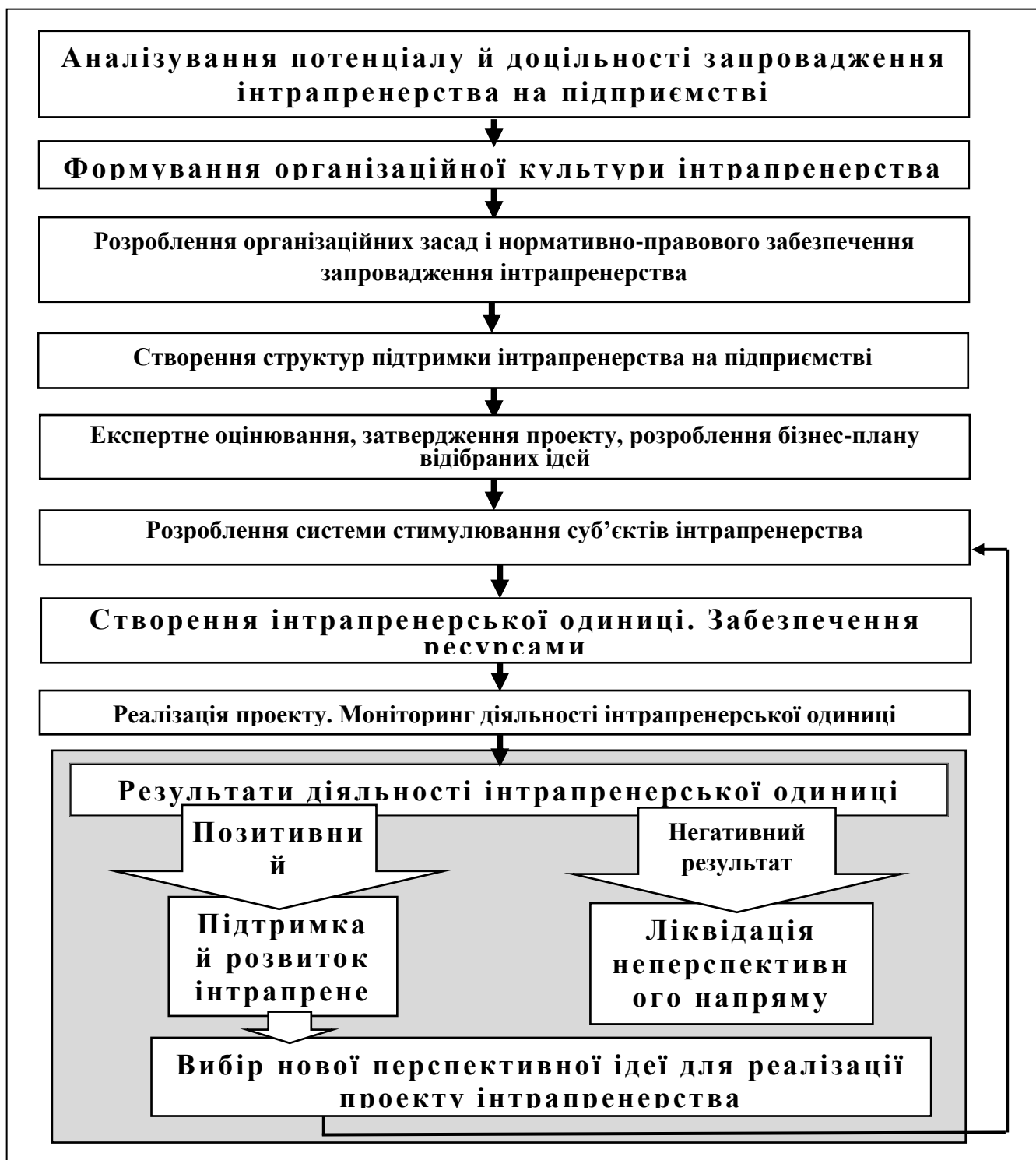
Адміністративний елемент передбачає сукупність організаційних заходів, спрямованих на ефективну децентралізацію управління, адаптацію організаційної структури підприємства, створення керівного органу або призначення особи з наділенням її відповідними повноваженнями.

Ефективне впровадження інтрапренерства можна безпосередньо пов'язати з децентралізацією [6,7,8], значним ростом активності працівників, виявлення в них підприємницьких здібностей. Такого результату можна досягнути делегуванням повноважень від осіб керівної ланки до керівників структурних підрозділів, досвідчених й активних працівників.

Перехід від централізованого управління до децентралізації неможливий без виконання таких умов:

- розвиток підприємства в цьому напрямі відбувається згідно з розробленою інноваційною стратегією;
- інтрапренери на підприємстві наділяються правом голосу й визначеним лімітом повноважень;
- усі організаційні заходи з децентралізації повинні позитивно впливати на конкурентоспроможність та прибутковість діяльності.

Делегування повноважень й інші заходи з децентралізації впроваджують з ініціативи керівників, мають бути оформлені відповідними документами (наказами, розпорядженнями, договорами), тому такі заходи відносимо до адміністративної підсистеми [9].



**Рис. 1.** Процес реалізації інтрапренерства на машинобудівному підприємстві

Джерело: сформовано автором.

Функціонування адміністративного елементу системи підтримки впровадження інтрапренерства передбачає розроблення докладного плану заходів із забезпечення діяльності інтрапренерської одиниці. На нашу думку, план заходів повинен складатись із короткострокових і довгострокових завдань. У короткостроковому періоді розробляють та реалізують початкові заходи зі стимулювання творчості працівників, делегування повноважень, реалізація початкових етапів децентралізації і, як уже зазначали, реалізації інтрапренерського проекту.



**Рис. 2.** Характеристика елементів системи підтримки впровадження інтрапренерства на підприємстві

*Джерело:* сформовано автором.

Довгостроковий план передбачає розроблення й упровадження комплексу заходів для підтримки та подальшого розвитку інтрапренерства на підприємстві. Розроблення та впровадження інновацій через створення інтрапренерської одиниці на перспективу має бути не одиничним, а системним процесом. Отже, адміністративний елемент призначений для забезпечення поступового переходу від традиційної форми господарювання до підприємства інтрапренерського типу.

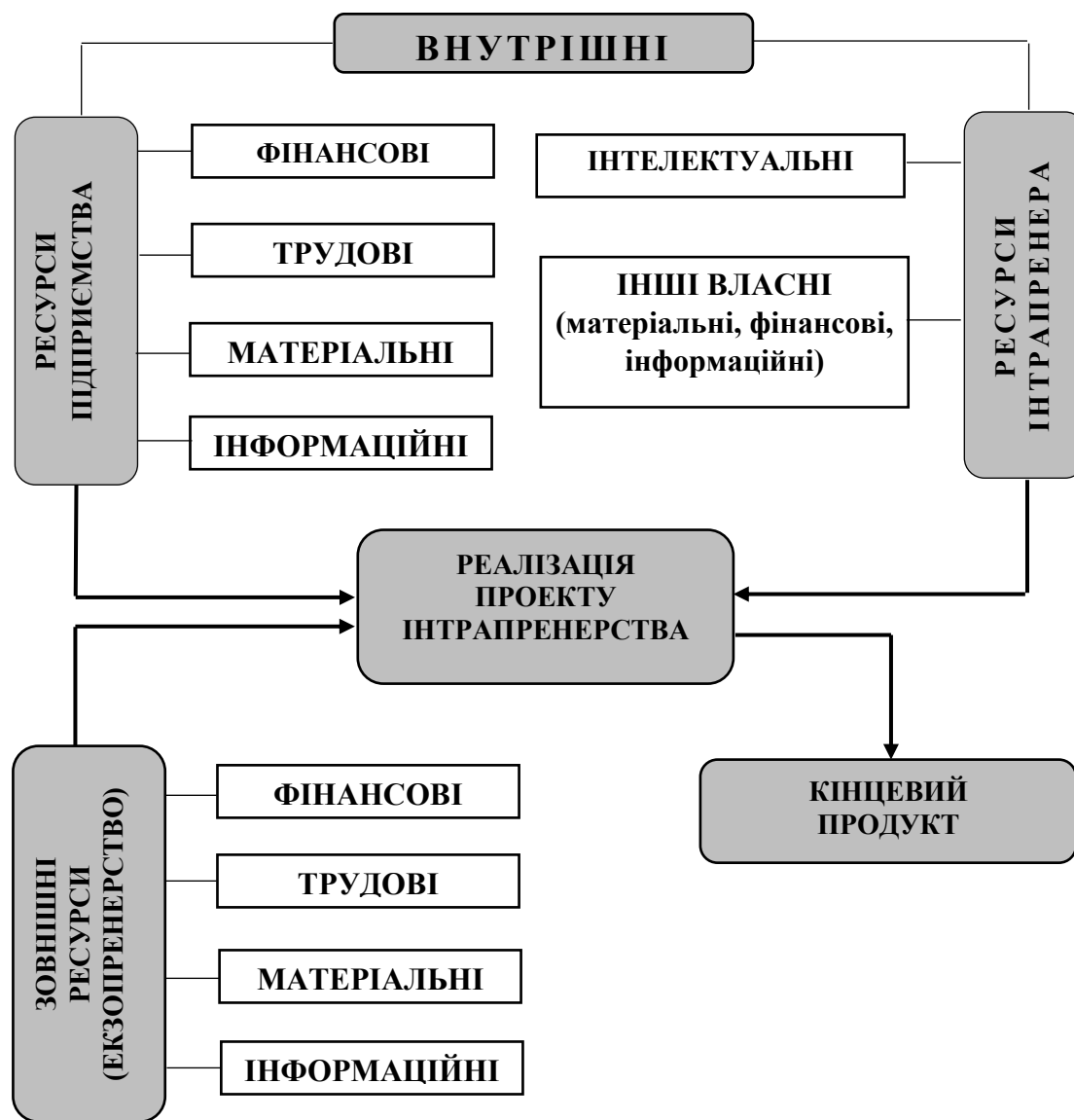
Як зазначали вище, основні функції адміністративного елемента виконують керівники підприємства та спеціально створена група, або уповноважена особа, першочергове завдання якої – відбір і розгляд найбільш перспективних ідей, а також прийняття рішення про реалізацію, доопрацювання з наступним розглядом або відхилення проекту. Усі інноваційні проекти ініціативні працівники подають на розгляд керівного органу чи уповноваженій особі, у компетенції яких є можливість прийняття трьох альтернативних рішень. У разі подання проекту, впровадження якого оцінене як перспективне, підприємство володіє всіма потрібними ресурсами для реалізації або має можливість залучити певний вид ресурсів зі сторони, обравши екзопренерство, ухвалюється рішення про докладне розроблення та наступну реалізацію інтрапренерського проекту. Також поданий проект після розгляду може бути поверненим на додаткове опрацювання згідно з пропозиціями керівництва, знову поданий на розгляд або визнаним неперспективним і відхиленим.

Фінансово-економічний елемент системи підтримки впровадження інтрапренерства на підприємстві ґрунтується на докладному бізнес-плануванні проекту, зокрема розробленні

фінансового плану, пошуку джерел фінансування для забезпечення реалізації проекту інтрапренерства, створення системи фінансування інтрапренерства [5]. У цьому разі важливо забезпечити оптимальний розподіл фінансових ресурсів між інтрапренерською одиницею й основним виробництвом задля уникнення розривів у фінансуванні обох напрямів діяльності.

Одним із основних завдань інтрапренерства є пошук найбільш перспективних шляхів залучення та використання ресурсів (рис. 3). У зв'язку із цим виділяємо окремий елемент системи підтримки, пов'язаний передовсім із забезпеченням вчасного постачання, нормування та контролю за раціональним використанням ресурсів [11с. 157].

Для впровадження інтрапренерства й відбору перспективних ідей важливе використання в проекті наявних ресурсів підприємства, не задіяних в основному виробництві. Закономірно, що керівники передовсім зацікавляються інноваційними ідеями такого типу, особливо коли ініціативні працівники пропонують використовувати відходи основного виробництва.



**Рис. 3.** Схема ресурсного забезпечення інтрапренерського процесу на підприємстві  
*Джерело:* сформовано автором на основі опрацьованих джерел.

За формою власності пропонуємо класифікувати ресурси на внутрішні й зовнішні. До внутрішніх, окрім ресурсів підприємства, віднесемо ресурси інтрапренера, насамперед інтелектуальні,

й не виключаємо можливість матеріальної участі внутрішнього підприємця в реалізації проекту. Потреба залучення зовнішніх джерел ресурсів передбачає реалізацію проекту через екзопренерство.

Культурно-стимулювальний елемент системи підтримки передбачає передовсім дослідження стану наявної організаційної культури, розроблення та впровадження нових норм, усунення явищ, які негативно впливають на організаційну культуру підприємства. Очевидно, що культурні середовища традиційного підприємства й підприємства інтрапренерського типу відмінні. Інтрапренерство підтримується стимулюванням творчості й генерації інноваційних ідей, співпраці працівників, установленню оптимальної дистанції влади, лояльним ставленням до ризику. Тому дослідження організаційної культури в цьому аспекті треба здійснювати з визначення особливостей її формування в контексті розвитку інтрапренерства. Також потрібно розробити методіку оцінювання рівня організаційної культури, систематизувати фактори впливу на культурну сферу підприємства. Організаційна культура не має числових показників вимірювання, тому простежити динаміку зміни середовища можна, визначивши окремі кінцеві характеристики. Також доцільно буде віднести до сфери дії цього елементу систему стимулювання суб'єктів інтрапренерського процесу. Основною вимогою до її розроблення, на думку багатьох авторів [10, 11] є поєднання моральних і матеріальних стимулів. Безумовно, помилково було б уважати наявність системи стимулювання лише ознакою підприємства інтрапренерського типу. Стимулювання впроваджене й діє на багатьох традиційних підприємствах, здебільшого у вигляді преміювання без застосування індивідуального підходу, тоді, коли моральні стимули та специфіка кожної групи суб'єктів виробничого процесу ігноруються. Тому систему стимулювання інтрапренерства потрібно розробляти з урахуванням цілого переліку вимог й особливостей груп суб'єктів процесу внутрішнього підприємництва.

Закономірно, що всі елементи системи підтримки не можуть перебувати в стані спокою, взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Наприклад, адміністративний елемент взаємодіє зі стимулювальним з приводу впровадження заходів щодо формування сприятливого для творчості середовища та стимулювання працівників, а взаємодія з ресурсним і фінансово-економічним відображається раціональним розподілом ресурсів, ефективним плануванням. Фінансово-економічний та адміністративний елементи забезпечують реалізацію системи стимулювання. Цікава взаємодія ресурсного й культурно-стимулювального елементів. Як уже зазначали, концепція інтрапренерства передбачає особливий підхід до інституції трудових ресурсів. Працівники підприємства за умови створення сприятливого середовища й ефективного стимулювання їх творчих та підприємницьких здібностей стають одними з ключових суб'єктів інтрапренерського процесу. І оскільки елементи системи підтримки інтрапренерства взаємопов'язані, то вочевидь трансформація одного елементу порушує адекватну зміну всіх інших. Тому під час запровадження змін у сферу дії окремого важливо передбачити всі наслідки його впливу на інші елементи та інтрапренерський процес загалом.

Тривалість основного процесу реалізації проекту інтрапренерства не можна обмежити конкретними часовими рамками. Звичайно, під час розроблення бізнес-плану розраховують приблизні терміни виконання проекту. І закономірно, що всі суб'єкти інтрапренерства зацікавлені у швидкому отриманні результату. Однак скорочувати термін реалізації потрібно з урахуванням такого впливу на якість кінцевого продукту.

Визначальним етапом реалізації інтрапренерського проекту є отримання кінцевого продукту. У разі досягнення позитивного результату є велика ймовірність розроблення та реалізації нового проекту, тобто процес переходу від традиційної форми ведення інноваційної діяльності до інтрапренерської буде продовжуватись.

Розроблюючи й реалізуючи перший інтрапренерський проект, потрібно відзначити, що в разі негативного результату можливість подальшого розвитку інтрапренерства зменшується. Керівники підприємства, визнавши отримані від такої діяльності збитки, можливо, відмовляться від переходу на інтрапренерський тип інноваційної діяльності. У цьому разі важливо здійснити моніторинг діяльності одиниці, виявити недоліки та слабкі сторони проекту задля мінімізації ризиків у майбутньому.

**Висновки як основні результати дослідницької наукової роботи.** Наслідком побудови послідовності реалізації інтрапренерської форми впровадження інновацій є визначення основних положень, які потребують подальшого наукового дослідження за даною проблематикою, серед

яких – удосконалення методу комплексного оцінювання доцільності впровадження та його реалізація під час здійснення аналізування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, розроблення методу вибору ефективної форми впровадження інновацій і системи стимулювання суб'єктів інтрапренерства, формування складників організаційної структури машинобудівних підприємств, які використовують інтрапренерську форму реалізації інновацій тощо.

#### Джерела та література

1. Акофф Р. О. О целеустремленных системах. М. : Сирин, 2002. 256 с.
2. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний. М. : Высш. шк., 2000. 588 с.
3. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер с англ. М. : Прогресс, 1987. 384 с.
4. Кузьмін О. С. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств . *Фінанси України*. 2008. № 9. С. 103–110.
5. Діагностика та розвиток інноваційної складової технологічних процесів: економічні важелі та полівекторний аспект : [монографія] / О. С. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, В. Й. Жежуха. – Львів : Галицька видавнича спілка, 2014. 278 с.
6. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади : монографія / за ред. О. С. Кузьміна. – Львів : вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 212 с.
7. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Меховича С. А., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ „ХПР”, 2008. - 1025 с.
8. Грудзевич Ю. І. Характеристика сучасного стану розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 45–52.
9. Грудзевич Ю. І. Методика аналізу інноваційної діяльності та оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Львів, 2017. № 17. С. 9–14.
10. Pinchot G. Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation [Text]. *Berrett-Koehler*, 1999.
11. Shumpeter J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle [Text] / J. A. Shumpeter ; translated from the German by R. Opie. – N. Y. : OUP, 1961.

#### References

1. Akoff R.O. (2002). O tseleustremlynykh sistemakh [On purposeful systems], Sirin, 256 p.
2. Mazur Y. Y. (2008). Restrukturizatsiya predpriyatiy i kompaniy [Restructuring of enterprises and companies], 588 p.
3. Kono T. (1987). [Strategy and Structure of Japanese Enterprises], 384 p.
4. Kuzmin O. Ye. (2008). Otsiniuvannya ekonomichnoi efektyvnosti dosiahnennia stratehii mashynobudivnykh pidpriemstv [Evaluation of economic efficiency of achievement of strategies of mechanical engineering enterprises], [in Ukrainian].
5. Kuzmin O. Ye., Didyk A. M., Melnyk O. H., Zhezhukha V. Y. (2014). Diahnostyka ta rozvytok innovatsiinoi skladovoi tekhnolohichnykh protsesiv: ekonomichni vazheli ta polivektorni aspekt [Diagnostics and development of innovative component of technological processes: economic levers and polyvector aspect]. Lviv: Galician Publishing Union, [in Ukrainian].
6. Kuzmin O. Ye. (2009), Innovatsiini systemy ekonomichnoi diahnostryky pidpriemstv na zasadakh indykatoriv. Teoretyko-metodolohichni ta metodychni zasady [Innovative systems of economic diagnostics of enterprises based on indicators. Theoretical, methodological and methodical bases]. Lviv: NULP, [in Ukrainian].
7. Perervy P.H., Mekhovycha S.A., Pohorielova M.I (Eds.), (2008). Orhanizatsiia ta upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu [Organization and management of innovations]. Charkiv: NTU, [in Ukrainian].
8. Hrudzevych Yu. I. (2016) Kharakterystyka suchasnoho stanu rozvytku innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy [Characteristics of the current state of development of innovative activity of mechanical engineering enterprises of Ukraine]. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Economic journal of Lesya Ukrainka Eastern European national University named, [in Ukrainian].
9. Hrudzevych Yu. I. (2017) Metodyka analizu innovatsiinoi diialnosti ta otsinka dotsilnosti vprovadzhennia intraprenerstva na mashynobudivnykh pidpriemstvakh [The methadology of analysis of innovative activity



- and evaluation of the feasibility of the implementation of intrapreneurship at mechanical engineering enterprises] Lviv: Scientific notes of Lviv University of business and law, [in Ukrainian].
10. Pinchot, G. Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation [Text] / G. Pinchot. – Berrett-Koehler, 1999..
  11. Shumpeter J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle [Text] / J. A. Shumpeter ; translated from the German by R. Opie. – N. Y. : OUP, 1961

Стаття надійшла до редакції 15.08.2019 р.