

УДК 33.05: 792.06: 51-7

**ІНТРАПРЕНЕРСТВО ЯК НЕОБХІДНА УМОВА
ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО
РЕПЕРТУАРНОГО ТЕАТРУ У КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЯХ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.280519.56.493

JEL: L30, Z11, O52

**Серіков А. В., к.ф.м.н.
Коваль І. М.,***Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Статтю присвячено виявленню місця та ролі інтрапренерства в життєдіяльності сучасного українського репертуарного театру, перед яким у нормативно-законодавчий спосіб поставлено важливе завдання «вбудови» в креативні індустрії. В публікації виявлено сутність театрального інтрапренерства за рахунок встановлення відмінностей між рядовим працівником-виконавцем, підприємцем та інтрапренером. Останні двоє повинні бути інноваторами. Зазначається, що основна відмінність між двома типами театральних інноваторів – підприємцем та інтрапренером - визначається середовищами їхньої професійної діяльності. Інтрапренер має діяти в рамках вже існуючого театру і повинен певним чином легітимізувати свої ініціативи перед керівництвом, яке забезпечує ресурсами його діяльність. Підприємець діє у зовнішньому середовищі театру виключно на свій розсуд, бо ризикує своїми коштами. Інтрапренерство в театрі дозволяє синтезувати підприємливість, інноваційну поведінку і передові технології творчовиробничої діяльності окремої особистості із фінансовими, маркетинговими можливостями та каналами розподілу театрального контенту, якими володіє репертуарний театр і який є джерелом конкурентних переваг на ринку театральних продуктів. Крім того, було встановлено, що інтрапренерство є джерелом так званого підприємницького методу управління театром, який заснований на ініціативах виконавців, а не тільки адмініструванні. За означених умов театр можна назвати «інтрапренерським». Йому притаманні здатності для свого розвитку із темпами, які перевищують середньогалузеві, що забезпечує йому високу конкурентоздатність на шляху до «креативної індустріалізації». Інтрапренерів можна сприймати як можливі «центри доходів» репертуарного театру. З цієї причини театр в цілому може бути зацікавленим у створенні системи для ідентифікації співробітників зі здібностями до інтрапренерства, подальшого їх навчання і кар'єрного просування. Результат таких дій може привести до виникнення в театрі нової структурної одиниці, яка буде наповнена самими ініціативними працівниками, визнаним центром грошових прибутків та «налаштовувачем» всієї інноваційно-інтрапренерської роботи в театральному колективі. Природною тут може бути як формальна, так і неформальна підтримка

такого центру усім колективом театру. Одним з головних завдань інтрапренерства в театрі має стати відпрацювання механізмів, які будуть дозволяти керівництву репертуарних театрів утримувати кращих фахівців завдяки створенню для них умов реалізації їхніх власних бажань. Таким чином, все відзначене може розглядатися в якості необхідної умови індустріальних масштабів діяльності сучасних українських репертуарних театрів у ринково налаштованому суспільстві.

Ключові слова: інтрапренерство; креативні індустрії; сучасний український репертуарний театр; інноваційність; підприємливість

UDC 33.05: 792.06: 51-7

INTRAPRENEURSHIP AS NECESSARY PRECONDITION OF FUNCTIONING OF MODERN UKRAINIAN REPERTORY THEATER IN CREATIVE INDUSTRIES

DOI 10.30838/P.ES.2224.280519.56.493

JEL: L30, Z11, O52

**Sierikov A., PhD in Physics and Mathematics,
Koval I.**

Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

The place and role of intrapreneurship in the life of the modern Ukrainian repertory theater which faces an important legislative task of “being embedded” in creative industries has been identified in the paper. The essence of theatrical intrapreneurship through indicating the differences between an ordinary performer, an entrepreneur, and an intrapreneur has been defined. The last two should be innovative. It has been pointed out that the main difference between the two types of theater innovators – the entrepreneur and the intrapreneur – is determined by their professional environment. The intrapreneur is to act within an existing theater and should, in a certain way, legitimize his or her initiatives before the management that provides them with resources. The entrepreneur acts in the theater’s external environment solely at his/her discretion, risking their own money. In the theater, intrapreneurship allows to synthesize entrepreneurship, innovative behavior, and advanced technologies of creative and production activity of an individual with financial and marketing opportunities, and channels for distribution of theatrical content which the repertory theater possesses and which is a source of competitive advantages in the market of theater products. It has also been determined that intrapreneurship is a source of the so-called entrepreneurial method of theater management which is based on the initiatives of performers’, and not just on administration. Under these conditions, the theater can be called ‘intrapreneurial’. It is capable of developing at a pace that exceeds the industry’s average, which gives it high competitiveness on the way to ‘creative industrialization’. Intrapreneurs can be regarded as potential “revenue centers” of the repertory theater. For this reason, the theater as a whole may be interested in creating a system for identifying employees with capacity for intrapreneurship, with their further training and

career advancement. The result of such actions may lead to emergence of a new structural unit within the theater, staffed with the most initiative workers, a recognized center of cash income and the “adjuster” of all the innovation intrapreneurial work in the theater company. The natural support for such a center on behalf of the entire theater staff can be both formal and informal. One of the main tasks of theater intrapreneurship should be development of mechanisms that will allow the managers of repertory theaters to keep the best professionals by creating proper conditions for satisfying their wishes and needs. Thus, all the above can be seen as a necessary precondition for the industrial scale of activity of the modern Ukrainian repertory theaters in a market-oriented society.

Keywords: intrapreneurship; creative industries; modern Ukrainian repertory theater; innovation; entrepreneurship

Актуальність проблеми. В останні часи в нормативно-законодавчому полі України відбулися серед інших дві події: (1) в липні 2018 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії» [1], (2) в квітні 2019 року кабінет міністрів України видав розпорядження за № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» [2], яким фактично наголосив, що діяльність театрів відтепер визнається повноцінним джерелом росту валового внутрішнього продукту (ВВП) держави. В зазначених нормативних актах до креативних індустрій віднесено види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості. Існує маса досліджень такої діяльності, які виявляють високий рівень її ефективності.

Креативні індустрії привертають увагу сьогодні у всьому світі тому, що креативна праця об'єктивно трансформувалася у найважливіший виробничий фактор, який, за свідченням статистичних досліджень, у багатьох випадках набуває риси детермінанти економічного розвитку державних та регіональних територій [3, С. 183]. Ці індустрії виникають і розвиваються завдяки підприємливості людей на всіх рівнях творчого виробництва. Коли підприємливість «працює» в межах існуючого суб'єкту господарювання, мова повинна йтися про так зване інтрапренерство (або внутрішньо організаційне підприємництво) [4]. В рамках державної політики відносно креативних індустрій в Україні [5], разом з низкою питань про інноваційність та підприємливість, повинно

актуалізуватися питання про існування та розвиток інтрапренерства. На нашу думку, ця тенденція має набувати певної важливості в такій нормативно неприбутковій організації, як сучасний український репертуарний театр, життєдіяльність котрого за фактом відбувається за ринкових умов і повинна, в першу чергу, фокусуватися на власній дохідності (краще, прибутковості).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікації, що присвячені саме цьому питанню, авторам невідомі. Але заслуговує на увагу стаття [6], в якій досліджено основні аспекти інтрапренерства, як одного із видів підприємницької діяльності. Досліджено історію появи та сутність інтрапренерства, ключові особливості, його відмінності та характерні ознаки, сфери застосування та ключові проблеми. Розглянуто спільні риси та відмінності інтрапренерства від підприємництва. Наведено методи, які були використані підприємствами для сприяння розвитку інтрапренерства у компаніях. Визначено порівняльні переваги та недоліки підприємництва та інтрапренерства. Підкреслено, що зазвичай організація на інтрапренерських засадах може функціонувати у одній або у комбінації із двох форм: співіснування або/та структурний поділ. Зазначено, що великі корпорації вкладають великі кошти у розвиток інтрапренерства.

З огляду на доступну інформацію можна стверджувати, що роль інтрапренерства (на відміну від антрепренерства) в сучасних українських репертуарних театрах поки не вивчено і не визначено. Не визначено також вплив інтрапренерства на результативність входження репертуарного театру до креативних індустрій.

Метою даної статті є виявлення місця та ролі інтрапренерства в життєдіяльності сучасного українського репертуарного театру, перед яким на законодавчо-нормативному рівні виникло важливе завдання «вбудови» в креативні індустрії.

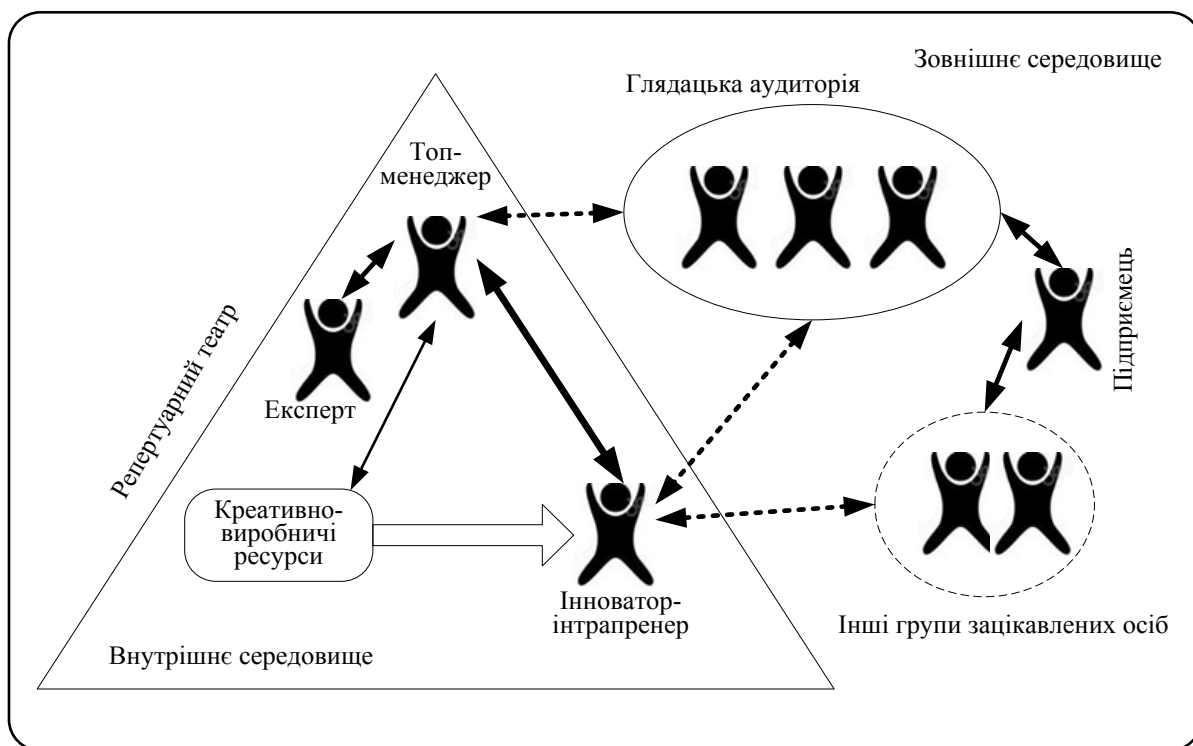
Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне суспільство визначається, як постіндустріальне або інформаційне, але для характеристики господарської діяльності в ньому на законодавчо-нормативному рівні використано без будь-якого тлумачення поняття креативної індустрії, базою для якої є індивідуальна творчість [1]. Авторами даної публікації раніше (див. [7]) було відзначено, що: (1) креативну працю, на відміну від фізичної, не можливо замінити машинною або комп'ютерною; (2) креативна індустрія може виникнути

та існувати лише за наявності певної галузевої бази (в нашому випадку – театральній), підґрунтям для її розвитку виступає така людська якість як інноваторство (існує лише при наявності у інноватора підприємливості) персоналу сучасного репертуарного театру, що постійно працює із глядачем; (3) для визначення сутності театральної індустрії необхідно виокремити поняття про театральний продукт-товар, способи вимірів обсягів і цінності його виробництва та таке інше; для репертуарних театрів мова повинна йти про кількість спектаклів, створених театальною трупю за певний проміжок часу, кількість показів кожного з них, кількість проданих місць у глядацьких залах та виручку від продажів; перелічені показники мають бути достатньо великими.

Обнадійливим підґрунтям для спостереження підприємництва в театральній галузі можуть слугувати результати емпіричних спостережень у інших галузях, які довели, що майже половина працюючих людей готова взяти на себе ризики, що несе на собі виконувана ними справа [8]. Певна кількість із них – підприємці «від Бога», решта – «індуковані» підприємці – потребують первісного професійного навчання, а після відповідних напрацювань підприємницьких якостей здатні надалі діяти самостійно.

За ринкових умов господарювання персонал театру вимушений виявляти підприємливість як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах. Внутрішньо спрямовану підприємливість працюючого в театрі персоналу доцільно називати інтрапренерством [6, С. 88], сутність якого можна встановити, відповідаючи на питання відмінності між рядовим працівником-виконавцем, підприємцем та інтрапренером. Відпрацьовуючи таке завдання, можна дійти наступного: (1) рядовий працівник-виконавець ні за яких умов не згоден взяти на себе відповідальність за ризикові рішення; (2) театральний інтрапренер свідомо йде на ризики, бо добре вдивляється у всі особливості своєї професійної діяльності з метою успішного розв'язку виникаючих проблем; (3) завдяки описаним якостям інтрапренер, як фахівець, може бути джерелом підвищення ефективності в тих внутрішньо театральних справах, якими він постійно займається; (4) напрацьований інтрапренером досвід у театральних справах може надати йому впевненості для заснування ним власного театру; (5) і підприємець, діючий у зовнішньому середовищі театру, і інтрапренер, діючий у внутрішньому середовищі, повинні бути інноваторами, здатними

використовувати будь-які можливості для цього; (6) на відміну від звичайних співробітників, які працюють у театрі, із метою отримання зарплати, інтрапренери виявляють себе в якості «ідейної» частини театру, без якої останній за певних обставин може зникнути; (7) інтрапренери найбільш здатні виховувати подібних до себе інноваторів (8) основна відмінність між двома типами театральних інноваторів – підприємцем та інтрапренером - визначається середовищами їхньої професійної діяльності, а саме: інтрапренер діє (працює) в рамках вже існуючого театру (див. рис. 1) і повинен якось легітимізувати свої ініціативи перед керівництвом (яке забезпечує ресурсами його діяльність), а підприємець може діяти у зовнішньому середовищі театру виключно на свій розсуд, бо ризикує своїми коштами.



*Рис. 1 Модель діяльності інтрапренера
Джерело: розроблено авторами*

Висновки з наведеного аналізу відображено на рисунку 2.

Інтрапренерство в театрі дозволяє синтезувати підприємливість, інноваційну поведінку і передові технології творчо-виробничої діяльності окремої особистості із фінансовими, маркетинговими можливостями та каналами розподілу театрального контенту, якими володіє репертуарний театр і який є джерелом конкурентних переваг на ринку театральних продуктів.

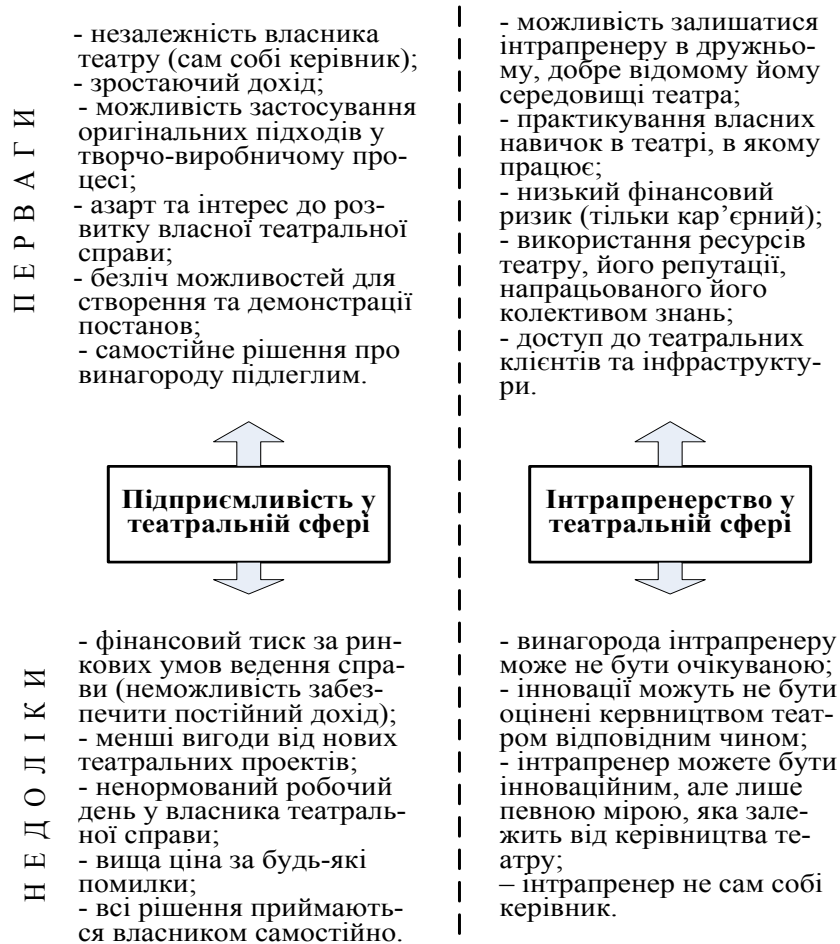


Рис. 2 Порівняльний аналіз театального інтрапренерства із підприємництвом

Джерело: розроблено авторами

Ці особливості інтрапренерства породжують ще одну якість – так званий, підприємницький метод управління організацією, який заснований на ініціативах виконавців, а не адмініструванні [4]. Така організація – у даному випадку репертуарний театр - трансформується у відкриту соціально-економічну систему, що постійно генерує та успішно реалізує нові ідеї, стає толерантною до ризику, «заробляє» більше грошей і це дозволяє їй «націлюватися» на зростання і розвиток. За таких умов «інтрапренерський» репертуарний театр здобуває здатності для свого розвитку із темпами, які перевищують середньогалузеві, що забезпечує йому високу конкурентоздатність на шляху до «креативної індустріалізації». Тобто інтрапренерство можна сприймати як своєрідну, бажану і вкрай необхідну «точку подальшого свого розвитку». Цю особливість «інтрапренерських» організацій було відзначено у публікації [9].

Пояснення цього явища достатньо зрозуміле, якщо звернутися до

тлумачення ефективності театральної діяльності [10]. Якщо споживний ефект – враження у глядача – це результат господарської (творчовиробничої) діяльності театру, то ефективність – це дієвість її творчовиробничої здатності створювати такий ефект. Обговорювана ефективність може описуватися такими властивостями, як: (1) P_z – результативність (здатність давати потрібний результат – мінову цінність (вартість) у грошовому вимірі); (2) P_c – ресурсомісткість (здатність забезпечувати оптимальні витрати ресурсів у грошовому вимірі); (3) P_o – оперативність (здатність витратити мінімально необхідну кількість часу). На їхній основі може будуватися модель, приклад якої наведено на рис. 3.

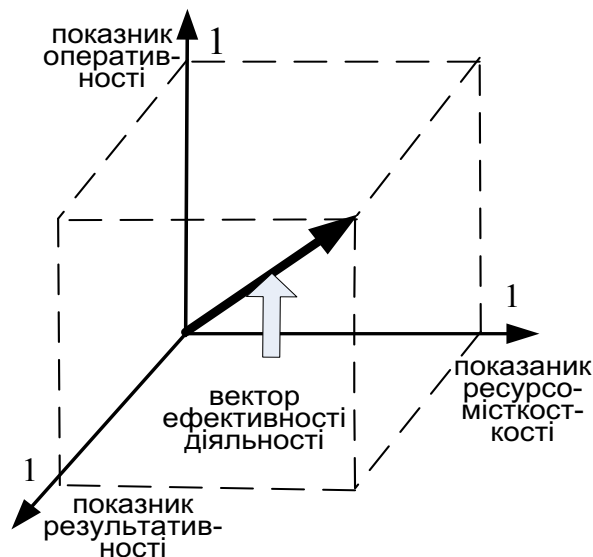


Рис. 3 Модель вектора ефективності господарської діяльності
Джерело: [9, С. 216]

Показник ефективності господарської діяльності Pe_f повинен визначатися як функція показників результативності Pr_z , ресурсомісткості Pr_c і оперативності Pr_o , а саме: $Pe_f = f(Pr_z, Pr_c, Pr_o)$; тут всі величини повинні вимірюватися у відносних невід’ємних одиницях.

Визначатися перелічені показники можуть наступним чином:

$$Pr_z = \frac{Ц_{\phi}}{Ц_{пл}}, \quad (1)$$

$$Pr_c = \frac{B_{пл}}{B_{\phi}}, \quad (2)$$

$$Поп = \frac{Ч_{ПЛ}}{Ч_{Ф}}, \quad (3)$$

де $Ц_{Ф}$, $Ц_{ПЛ}$ – фактична і планова ціна продажу (у грошових одиницях) виробленої в творчо-виробничому процесі споживної цінності (вартості) – глядацького враження – відповідно; $В_{ПЛ}$, $В_{Ф}$ – заплановані і фактичні витрати ресурсів (у грошових одиницях) на виробництво споживної вартості відповідно; $Ч_{ПЛ}$, $Ч_{Ф}$ – плановий і фактичний час досягнення результату відповідно.

Перелік можливих передумов, що можуть зацікавити колектив репертуарного театру до впровадження в його життєдіяльність практики інтрапренерства, наведено на рисунку 4.



*Рис. 4 Передумови виникнення запиту на інтрапренерство в сучасному українському репертуарному театрі
Джерело: розроблено авторами*

При цьому театральні колективи, скоріш за все, будуть розраховувати на інтрапренерів як можливі центри доходів. Інтрапренерам можуть надати можливість визначати правила і пропорції у розподілах винагород персоналу за виконану працю. Вони можуть мати певні преференції у формуванні театрального репертуару. Театр в цілому може бути зацікавленим у створенні системи для ідентифікації співробітників зі здібностями до інтрапренерства, подальшого їх навчання і кар'єрного просування. Результат таких дій може привести до

виникнення театрі нової структурної одиниці, яка буде наповнена самими ініціативними працівниками, визнаним центром грошових прибутків та «налаштувачем» всієї інноваційно-інтрапренерської роботи в театральному колективі. Природною тут може бути як формальна, так і неформальна підтримка такого центру усім колективом театру.

Можна дійти висновку, що одним з головних завдань інтрапренерства в театрі має стати відпрацювання механізмів, які будуть дозволяти керівництву репертуарних театрів утримувати кращих фахівців завдяки створенню для них умов реалізації їхніх власних бажань (кращого «мотузка» не знайти). Все відзначене стане необхідним запобіжником (умовою) індустріальних масштабів діяльності сучасних українських репертуарних театрів.

В рамках відпрацювання бажаних механізмів утримання кращих фахівців доцільним є циклічний причинно-наслідковий аналіз та синтез заходів, що спрямовані на впровадження інтрапренерства у репертуарному театрі (рис. 5).

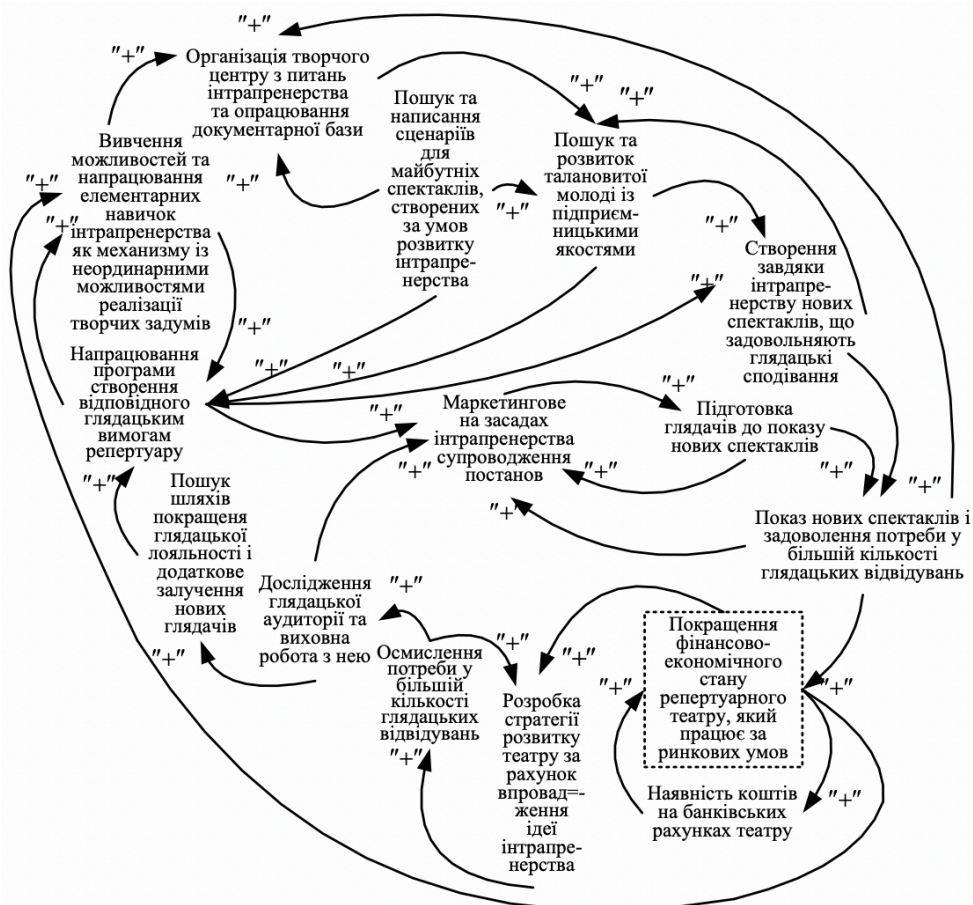


Рис. 5 Циклічний причинно-наслідковий аналіз та синтез заходів, спрямованих на впровадження інтрапренерства у репертуарному театрі
Джерело: розроблено авторами

Безумовно, що впровадження «інтрапренерського» управління доцільно починати із розробки стратегії розвитку театру за рахунок втілення у життя ідеї інтрапренерства. Основні стратегічні цілі знаходять своє певне відображення як «реперні» точки циклічної причино-наслідкової діаграми.

Висновки. Підсумовуючи, можна дійти висновку про досягнення поставленої мети. Інтрапренерство, як різновид підприємництва, що життєдіє в межах існуючого репертуарного театру, суттєво мобілізує творчій, інноваторський потенціал співробітників. За таких умов театр, як відкрита соціально-економічна система, суттєво покращує ефективність діяльності у своїй галузі, котру за масштабами та якістю контенту можна уподібнювати із креативною індустрією. Таким чином, інтрапренерство виступає в якості необхідної (початкової) умови життєдіяльності сучасного українського репертуарного театру у креативних індустріях. Надалі доцільно охопити більш детальним причинно-наслідковим аналізом всі підсистеми запропонованої моделі театру із метою формування стратегії його успішної діяльності у креативних індустріях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії»» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 34, ст. 257)
2. Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» // Урядовий кур'єр від 16.05.2019 – № 90.
3. Хестанов Р. Креативные индустрии – модели развития. [Текст] / Руслан Хестанов // Социологическое обозрение. – 2018. – Т. 17. – № 3. – С. 173 – 196.
4. Чистякова О.В. Сущностные аспекты интрапренерства. [Текст] / О.В. Чистякова // Известия ИГЭА. – 2011.– № 1(75). – С. 87–90.
5. Закон України «Про театри і театральну справу» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2005, № 26, ст.350){Із змінами, внесеними згідно із Законами № 3421-IV від 09.02.2006, ВВР, 2006, № 22, ст.199 N 5461-VI від 16.10.2012, ВВР, 2014, № 5, ст.62 № 406-VII від 04.07.2013, ВВР, 2014, № 20-21, ст.712 № 911-VIII від 24.12.2015, ВВР, 2016, № 5, ст.50 № 955-VIII від 28.01.2016, ВВР, 2016, № 10, ст.103}
6. Дерев'янка Ю.М. Інтрапренерство: особливості застосування у підприємницькій

- діяльності. [Текст] / Ю.М. Дерев'янку, Л.Г. Мельник, О.А. Лукаш // Механізм регулювання економіки. – 2015. - № 4. – С. 88–96.
7. Серіков А.В. Місце сучасного репертуарного театру в креативних індустріях. [Текст] / А.В. Серіков, І.М. Коваль // Економічний вісник Донбасу. – 2019. – № 2(65). – С. 170 – 178.
8. Серіков А.В. Природа фірми: економіко-математическая модель онтогенеза [Текст] / А.В. Серіков, А.В. Белоцерковский // Наукові праці Донецького нац. техніч. ун-ту. Серія: економічна. Вип. 75.- Донецьк: Дон-НТУ, 2004.- С.246-252.
9. Stevenson H.H. A paradigm of entrepreneurship: enterpreneurial management / H.H. Stevenson, J.C. Jarilo // Strategic Management Journal. – 1990. – Vol. 11. – № 4. – P.17-27.
10. Серіков А.В. Эффективность хозяйственной деятельности: определение, измерение, синергетическое управление. [Текст] / А.В. Серіков // Економічний вісник Донбасу.– 2011.– № 2(24).– С. 212 – 219.

REFERENCES:

1. Zakon Ukrainи «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro kulturu» shchodo vyznachennia poniattia «kreatyvni industrii»» [The Law of Ukraine “On Introduction of Changes to the Law of Ukraine “On Culture” as regards the notion of “creative industries”]. (2018, June 19) *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 34. [in Ukrainian].
2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 kvitnia 2019 r. No 265-r «Pro zatverdzhennia vydiv ekonomichnoi diialnosti, yaki nalezhat do kreatyvnykh industrii» [Ordinance of the Cabinet of Ministers of Ukraine dating 24 April 2019 No 265-p “On Approval of Types of Economic Activity which Belong to Creative Industries”]. (2019, May 16). *Uryadovyi kurier – Government courier*, 90. [in Ukrainian].
3. Hestanov R. (2018) Kreativnye industrii – modeli razvitiya. [Creative Industries – Development Models]. *Sociologicheskoe obozrenie – Sociological review*, V. 17, 3, 173–196. [in Russian].
4. Chistyakova O.V. (2011). Sushchnostnye aspekty intrapreneerstva. [Essential Aspects of Intrapreneurship]. *Izvestiya IGEA – News IGEA*, 1(75), 87–90. [in Russian].
5. Zakon Ukrainy «Pro teatry i teatralnu spravu» [The Law of Ukraine “On Theaters and Theater Business”]. (2005, May 31). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 26. [in Ukrainian].
6. Derevianko Yu.M., Melnyk L.H., Lukash O.A. (2015). Intrapreneerstvo: osoblyvosti zastosuvannia u pidpriemnytskii diialnosti. [Intrapreneurship: Specificity of Business Implementation]. *Mekhanizm reguliuvannia ekonomiky – The mechanism of regulation of*

the economy, 4, 88–96. [in Ukrainian].

7. Sierikov A.V., Koval I.M. (2019). Mistse suchasnoho repertuarnoho teatru v kreatyvnykh industriiakh. [Place of modern repertory theater in creative industries]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 2(65), 170–178. [in Ukrainian].
8. Serikov A.V., Belotserkovskiy A.V. (2004). Priroda firmy: ekonomiko-matematicheskaya model ontogeneza [Place of Modern Repertory Theater in Creative Industries]. *Naukovi pratsi Donetskoho nats. tehnic. un-tu. Serii: ekonomichna. Vip. 75– Scientific works of Donetsk Nat. technical. un-tu. Series: economic, 75, 246–252. [in Ukrainian].*
9. Stevenson H.H., Jarilo J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*. –Vol. 11,4, 17–27.
10. Serikov A.V. (2011). Effektivnost hozyaystvennoy deyatel'nosti: opredelenie, izmerenie, sinergeticheskoe upravlenie. [Effectiveness of Business Activity: Definition, Measurement, Synergetic Management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 2(24), 212–219. [in Ukrainian].