

УДК 658.15

**КЛОКАРОЛЕГ,***доктор економічних наук, професор**кафедри обліку, аудиту та фінансів Приватного вищого навчального закладу**"Університет економіки і підприємництва", м. Хмельницький*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНЕ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК**

У статті визначено та обґрунтовано соціально-економічну сутність фінансового контролінгу. Запропоновано єдиний підхід до трактування цієї категорії та сформовано основні етапи й концепції ретроспективного розвитку фінансового контролінгу. Акцентовано на прийнятті поточних і стратегічних управлінських рішень керівниками підприємств завдяки даним фінансового контролінгу.

**Ключові слова:** фінансовий контролінг; концепції фінансового контролінгу; фінансові ринки; глобалізація фінансових ринків; управлінський аутсорсинг.

**Постановка проблеми.** Інтеграція України в європейський та світовий економічний простір, ефективна реалізація соціально-економічних реформ у цьому напрямі та підвищення рівня життя громадян можливі лише за умови впровадження дієвої системи фінансового контролінгу на всіх господарюючих суб'єктах. Проте відсутність відчутних результатів реформ в усіх сферах суспільної діяльності, погіршення протекціоністської політики вітчизняних товаровиробників на світових ринках та неефективний менеджмент у більшості юридичних осіб негативно вплинули на соціально-економічний розвиток держави в цілому. Так, обсяг експорту товарів і послуг у зарубіжні країни за 2008-2014 рр. в Україні зменшився майже на 15 млрд дол. США.

Крім цього, за вищевказаний період фінансовий результат суб'єктів господарювання до оподаткування зменшився більш ніж у 57 разів і становив 517,4 млрд грн. Як наслідок, зайнятість населення в Україні за 2008-2014 рр. зменшилася на 860 тис. осіб [14, с. 21-22]. Така ситуація негативно відображається на економічній стійкості та продовольчій безпеці держави в цілому. Тому актуальним питанням на сучасному етапі розвитку України є визначення основних засад розвитку фінансового контролінгу.

**Аналіз останніх публікацій.** Контролінг як інструмент управління підприємством був предметом досліджень Ш. Ванга [1], К. Серфінга [2], Т. Рахманна [3], Р. Хілтона [4], П. Хорвата [5] та ін. Базові засади розвитку фінансового контролінгу в економіці України визначали О. Сафаров [6], Н. Собкова [7], І. Стефанік [8], О. Терещенко, Д. Стащук, Д. Савчук [9-10] та ін. Проте аналіз провідних підходів до вивчення фінансового контролінгу в процесі розвитку багатовекторної економіки в Україні потребує подальшого поглиблення з огляду на нові концепції та теорії, як вводяться у вітчизняний науковий обіг по мірі знайомства українських учених з методами та способами здійснення фінансового та інших видів контролінгу в інших країнах.

**Метою дослідження** є вивчення соціально-економічної сутності фінансового контролінгу та його ефек-

тивного формування й розвитку. Для реалізації цієї мети нами сформовані такі основні **завдання**:

- визначити соціально-економічну сутність фінансового контролінгу;
- проаналізувати основні етапи та концепції формування й розвитку фінансового контролінгу;
- запропонувати заходи щодо дієвого впровадження фінансового контролінгу в більшості суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** У результаті аналізу нами встановлено, що існують різні підходи до трактування сутності фінансового контролінгу як суспільної категорії. Вони подібні між собою та відрізняються лише окремими складовими. Так, більшість науковців *під означеною категорією розуміють* систему фінансового управління розвитком суб'єктів підприємницької діяльності в напрямку прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення стійкого фінансового стану [9, с. 12; 10, с. 117].

Ураховуючи вищевказане трактування фінансового контролінгу, на наш погляд, доцільно виділити його основні етапи формування та розвитку й відповідні їм концепції протягом кожного проміжку часу (табл. 1).

Цей підхід сприятиме комплексному аналізу всіх складових щодо ефективної організації та здійснення фінансового контролінгу в суб'єктах господарювання різних організаційно-правових форм і форм власності.

*До основних етапів формування та розвитку фінансового контролінгу належать:*

1) епоха "ринку продавця", з якої почався розвиток функціонального менеджменту та управлінського обліку. У ці часи контролер був рахівником, який виконував облікові функції та підпорядковувався менеджеру нижчої або середньої ланки;

2) епоха "ринку покупця" сприяла появі стратегічного, фінансового й процесного менеджменту, а також інжинірингу організаційної структури підприємства. Контролер став плановиком-розпорядником (координатором) спільної (командної) роботи управлінців із підпорядкуванням одному з директорів (топ-менеджеру) компанії;

Таблиця 1. - Етапи та концепції формування та розвитку фінансового контролінгу\*

| №  | Етапи формування та розвитку фінансового контролінгу            | Концепції формування та розвитку фінансового контролінгу   |
|----|---|--|
| 1. | Епоха "ринку продавця"  | Реєстраційна концепція   |
| 2. | Епоха "ринку покупця"   | Обліково-аналітична концепція  |
| 3. | Глобалізація ринків збуту, виробництва, ресурсного забезпечення | Концепція внутрішньофірмової інтеграції  |
| 4. | Глобалізація фінансових ринків                                  | Координаційно-навігаційна концепція  |
|    |   | Концепція стратегічної навігації   |
|    |   | Концепція контролінгу, спрямована на узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління (Corporate Governance) |

\* Адаптовано автором підхід О. Сафарова [6] та І. Стефаніка [8] щодо етапів і концепції формування та розвитку фінансового контролінгу.

3) глобалізація ринків збуту, виробництва, ресурсного забезпечення вплинула на появу такого виду менеджменту, як "управлінський аутсорсинг". Контролер перетворюється на внутрішнього консультанта (радника) з питань економіки підприємства, відносно незалежного, що може дистанціюватися від решти команди управлінців;

4) глобалізація фінансових ринків висунула на перший план "якісне управління" (не "управління якістю") й "управління вартістю для акціонерів". За таких умов контролер перетворюється на технолога з менеджменту та є повноцінним топ-менеджером [8, с. 147-148].

Цілоком підтримуючи вищезазначений підхід, на нашу думку, доцільно доповнити його концепціями формування та розвитку фінансового контролінгу. Так, досить повно за всіма описаними вище етапами розкриває концепції становлення й розвитку контролінгу в практичній діяльності підприємств Н. Собкова [7], яка виділяє такі з них:

1) реєстраційна концепція (виникла на початку ХХ століття й активно розвивалася до 1930-х років). Завдання контролера зводилися до реєстрації інформації та надання її керівництву у вигляді звітів;

2) обліково-аналітична концепція (почала формуватися під час економічної кризи 30-х років ХХ століття). Контролери починають аналізувати ефективність діяльності підприємства та підрозділів, виробництва та реалізації продукції. Відбувається активне становлення управлінського обліку;

3) концепція внутрішньофірмової інтеграції (формувався в 70-ті роки ХХ століття одночасно з розвитком інтегрованих автоматизованих систем планування виробництва). Ця концепція розкриває головні завдання, які постали в цей час перед контролерами, а саме: розробка та інтегрування бюджетів і планів. Це було пов'язано з тим, що великі підприємства за допомогою системи бюджетування намагалися інтегрувати виробництво, постачання, збут та оптимізувати витрати;

4) координаційно-навігаційна концепція (активне становлення розпочалося наприкінці 80-х - на початку 90-х років ХХ століття). Виникнення цієї концепції пов'язано з розробкою американськими вченими системи збалансованих показників (Balanced Scorecard).

Вона передбачає допомогу менеджменту в розробленні й реалізації стратегії розвитку підприємства на основі запровадження й узгодження показників стратегічного та оперативного рівнів з погляду досягнення результату;

5) концепція стратегічної навігації (лише формується та широкого застосування ще не набула) - постановка й розв'язання завдань інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного менеджменту. Згідно з цією концепцією контролер стає консультантом керівництва в контролі за дотриманням стратегічних цілей, він здійснює інформаційно-аналітичну підтримку стратегічного менеджменту, а оперативні завдання мають вирішуватися в автоматизованому порядку;

6) концепція контролінгу, спрямована на узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління (Corporate Governance). Ця концепція є характерною для великих транснаціональних корпорацій. Її виникнення пов'язано зі зміною економічної парадигми з неокласичної на інституціональну. Вона передбачає, що контролінг, як і підприємство в цілому, при визначенні стратегічних та оперативних цілей, оцінюванні отриманих результатів має зважати на інтереси третіх осіб, якими є держава, інвестори, кредитори, соціальні та екологічні інститути, місцева спільнота. Тобто значно більшої ваги набувають зовнішні чинники [Там само, с. 17-18].

Ураховуючи всі вищезазначені підходи та аналіз іноземного й вітчизняного науково-практичного досвіду, на наш погляд, доцільно запропонувати заходи щодо дієвого впровадження фінансового контролінгу в більшості суб'єктів господарювання. Так, у сучасних соціально-економічних умовах розвитку суспільства є три концепції поліпшення організації та здійснення фінансового контролінгу (табл. 2).

У табл. 2 автором адаптовано підхід Ш. Ванга [1] щодо концепцій поліпшення організації та здійснення фінансового контролінгу.

Однією з перших є концепція, за якої фінансовий контролінг зорієнтований на функцію контролю. У працях американського економіста Р. Хілтона обґрунтовується концепція контролінгу, яка сконцентрована переважно на функції контролю. Учений розглядає контроль як одне з багатьох (хоча й пріоритетних) завдань

Таблиця 2. - Концепції поліпшення організації та здійснення фінансового контролінгу

| №  | Назва концепції                 | Характеристика концепції  |
|----|---------------------------------|---|
| 1. | Концепція функції контролю      | Контроль пріоритетних напрямів діяльності суб'єкта господарювання |
| 2. | Концепція інформаційної функції | Інформаційна підтримка процесу планування та контролю             |
| 3. | Концепція функції координації   | Координація різних підсистем управління                           |

контролінгу, тоді як багато вітчизняних економістів фактично ототожнюють контролінг з контролем, що, на нашу думку, є не зовсім правильно [4, с. 149]. Подібний підхід у трактуванні контролінгу застосував І. Бланк та обґрунтував, що фінансовий контролінг - контролююча система, яка забезпечує концентрацію контрольних процедур на найпріоритетніших напрямках фінансової діяльності підприємства [11, с. 119]. Також М. Білик інтерпретує контролінг ще вужче, фактично ототожнюючи його з бюджетним контролем [12].

Функція контролю також є пріоритетною в китайській практиці організації контролінгу. На думку Ш. Ванга, на китайських підприємствах контролінг спрямований на забезпечення виконання планових показників. Основними інструментами контролю при цьому є аналіз відхилень та аналіз вибіркової сукупності. Такі традиційні функції контролінгу, як планування, інформаційне забезпечення, контролінг персоналу та організацій не є визначальними на китайських підприємствах. Головна увага контролера тут спрямована на обробку оперативних фінансових показників, стратегічний же контролінг не набув достатнього розвитку в цій країні [1, с. 20-21].

Уважаємо, що контролінг має значно ширше коло функцій та завдань, порівняно з внутрішнім і бюджетним контролем. Це пов'язано з тим, що діяльність контролера спрямована передусім на формування стимулів для самоконтролю кожного працівника в межах досягнення попередньо сформованої та узгодженої мети. Фінансовий контролінг не є тотожним до фінансового контролю, оскільки, окрім контролю, включає в себе інформаційно-аналітичне, методичне та консультативне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Також слід зазначити, що функції служби контролінгу не можна ототожнювати з внутрішнім аудитом підприємства щодо інтересів власників, оскільки він спрямований на подолання інформаційних неточностей між ланками інвесторів і ключових керівників.

Другою сучасною концепцією фінансового контролінгу є те, що він виконує інформаційну функцію. Умовно ця концепція охоплює згадані вище обліково-аналі-

тичну та реєстраційну функції. На думку Т. Райхманна, система контролінгу має бути зорієнтована насамперед на інформаційну підтримку процесу планування та контролю. Зміст концепції полягає в тому, що контролінг є елементом системи інформаційного забезпечення підприємства та зорієнтований на збір, обробку та перевірку інформації для прийняття управлінських рішень [3, с. 13]. На думку відомого німецького фахівця з контролінгу К. Серфінга, контролінг - система інформаційного забезпечення управлінських рішень на основі планування, контролю, аналізу та розроблення альтернативних заходів з управління виробничо-господарськими процесами на підприємстві. Згідно з цією концепцією запровадження служби контролінгу на підприємствах та в організаціях зумовлене передусім необхідністю зменшення інформаційної асиметрії між менеджментом та об'єктами управління фінансами [2, с. 120].

Цілоком підтримуючи всі описані вище підходи науковців, зазначимо, що для подолання інформаційної неузгодженості між окремими суб'єктами фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства необхідно реалізовувати концепцію координації як провідної функції фінансового контролінгу.

Аналогічної думки щодо третьої сучасної концепції фінансового контролінгу, згідно з якою пріоритет надається функції координації різних підсистем управління, передусім планування, контролю та інформаційного забезпечення, дотримуються Й. Вебер [13] і П. Хорват [5, с. 20]. Концепція охоплює координаційно-навігаційні та інтеграційні завдання. Так, Й. Вебер убачав сутність фінансового контролінгу в "координації системи управління". Потреба в цьому зумовлюється поділом системи управління на складові: організація, система планування та контролю, інформаційна система, система управління персоналом, система цілей та принципів управління. Однак, як вважав учений, не можна ставити знак рівності між фінансовим контролінгом як функцією координації та системою управління [13, с. 21].

В основу ідеї контролінгу, що ґрунтується на пріоритетності функції координації, покладена інтерпретація контролінгу як самостійної підсистеми управління. На



Рис. 1. Основні етапи впровадження фінансового контролінгу в суб'єктах господарювання різних організаційно-правових форм (розроблено автором).

думку П. Хорвата, ця підсистема спрямована на системоутворювальну та системоінтегрувальну координацію:

- усередині підсистеми управління та між окремими її підсистемами з урахуванням особливостей системи господарювання;

- на підтримку менеджменту для виконання специфічних завдань координації з урахуванням поставлених цілей.

Крім цього, учений розглядає фінансовий контролінг як підсистему управління, яка виконує "орієнтовану на досягнення результату" функцію координації всередині системи управління". Тобто він має на увазі, у першу чергу, координацію планування та контролю, а також інформаційне забезпечення [5, с. 22].

На нашу думку, для систематизації та узагальнення всіх вищенаведених концепцій, доцільно сформулювати авторський підхід до визначення основних етапів впровадження фінансового контролінгу в суб'єктах господарювання різних організаційно-правових форм (рис. 1).

Уважаємо, що вищезазначений підхід сприятиме комплексній адаптації різних моделей та видів організації служби фінансового контролінгу до фінансово-господарської діяльності всіх суб'єктів господарювання багатовекторної економіки.

### Висновки та перспективи подальших досліджень

Таким чином, у результаті аналізу соціально-економічної сутності фінансового контролінгу та його ефективного формування й розвитку нами встановлено, що:

- фінансовий контролінг передбачає систему фінансового управління розвитком суб'єктів підприємницької діяльності в напрямку прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення стійкого фінансового стану;

- основними етапами формування та розвитку фінансового контролінгу є епоха "ринку продавця"; епоха "ринку покупця"; глобалізація ринків збуту, виробництва, ресурсного забезпечення; глобалізація фінансових ринків. Також провідними концепціями формування та розвитку фінансового контролінгу є реєстраційна; обліково-аналітична; внутрішньофірмової інтеграції; координаційно-навігаційна; стратегічної навігації; узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління. Тобто еволюція фінансового контролінгу протягом вищенаведених етапів і концепцій передбачає його розвиток від зведення статистичних даних підприємства до прогнозування показників його фінансово-господарської діяльності та прийняття на їх основі поточних і стратегічних управлінських рішень керівництвом;

- заходи щодо дієвого впровадження фінансового контролінгу в більшості суб'єктів господарювання пе-

редбачають застосування трьох концепцій здійснення фінансового контролінгу, а саме: функції контролю; інформаційні функції; функції координації. Вони включають у себе контроль пріоритетних напрямів діяльності суб'єкта господарювання; інформаційну підтримку процесу планування та контролю; координацію різних підсистем управління тощо.

На нашу думку, усі вищенаведені підходи сприятимуть ефективному формуванню та розвитку основних взаємодоповнюючих видів і напрямів фінансового контролінгу та поліпшать фінансову стійкість більшості господарюючих суб'єктів.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ванг Ш. Прояви контролінгу в НР Китай / Ш. Ванг // Контролінг у бізнесі: теорія і практика. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. - К. : КНЕУ, 2008. - С. 20-25.
2. Serfling K. Controlling / K. Serfling. - 2 Aufl. - Stuttgart, Berlin, Köln : Kohlhammer, 1992. - 360 s.
3. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reporting-instrumenten / Thomas Reichmann. - [8 Auflage]. - München, 2011. doi: 10.15358/9783800643752
4. Hilton R. W. Managerial Accounting / R. W. Hilton. - [5. A.]. - New York, 2002. - 526 p.
5. Horváth P. Controlling / Péter Horváth. - [12 Auflage]. - München, 2011. - 848 p. doi: 10.15358/9783800644551
6. Сафаров О. І. Практика контролінгу: що перешкоджає успіху його здійснення? / О. І. Сафаров // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 4. - С. 27-31.
7. Собкова Н. Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України / Н. Д. Собкова // Формування ринкових відносин. - 2009. - № 2. - С. 17-22.
8. Стефанік І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанік // Фінанси України. - 2005. - № 2. - С. 146-153.
9. Терещенко О. О. Концепція фінансового контролінгу в Україні / О. О. Терещенко // Фінанси України. - 2008. - № 1. - С. 12-14.
10. Терещенко О. О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу / О. О. Терещенко, Д. М. Стащук, Д. Г. Савчук // Фінанси України. - 2011. - № 2. - С. 117-126.
11. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. - К. : Ника-Центр, 1999. - Т. 1. - 592 с.
12. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. - 2003. - № 3. - С. 97-109.
13. Weber J. Kalkulation von Logistikkosten / J. Weber // Logistik-Controlling: Konzepte - Instrumente - Wirtschaftlichkeit / [Wolfgang Männel (Hrsg.)]. - Wiesbaden, 1993. - Pp. 109-123. doi: 10.1007/978-3-322-82526-1\_7
14. Україна у цифрах 2014: Статистичний збірник. - К. : Державна служба статистики України, 2015. - 239 с.

**Клокар Олег,**

*доктор економічних наук, професор*

*кафедры учета, аудита и финансов Частного высшего учебного заведения*

*"Университет экономики и предпринимательства", г. Хмельницкий*

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА И ЕГО ЭФФЕКТИВНОЕ ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ

В статье определена и обоснована социально-экономическая сущность финансового контроллинга. Предложен единый подход к трактовке этой категории и сформированы основные этапы и концепции ретроспективного развития финансового контроллинга. Акцентировано внимание на принятии текущих и стратегических управленческих решений руководителями предприятий благодаря данным финансового контроллинга.

**Ключевые слова:** финансовый контроллинг; концепции финансового контроллинга; финансовые рынки; глобализация финансовых рынков; управленческий аутсорсинг.

**Klokar Oleg,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor of Accounting, Auditing and Finance Department of the Private higher educational institution "University of Economics and Entrepreneurship", Khmelnytskyi*

## **SOCIO-ECONOMIC ESSENCE OF FINANCIAL CONTROLLING AND HIM EFFECTIVE FORMING AND DEVELOPMENT**

Certainly and socio-economic essence of financial controlling is analyzed in a market economy and basic principles are certain him effective forming and development. Methodical basis of this research is presented by the scientific dialectical method of cognition, at that a research object is studied as a dynamic system in the process of the development. Determination of the basic stages and conceptions of forming and development of financial controlling is in a market economy on the basis of dialectical, historical and system methods. In the process of study and generalization of research and practice developments the methods of comparison, analysis and synthesis, induction and deduction are applied. Research is based also on normatively-legal and economic documents, developments of research establishments and scientists-economists.

Economic essence of category is formed "financial controlling" in a market economy. Yes, she is interpreted as a system of financial management development of performers of entrepreneurial activities in direction of prognostication and planning of mechanisms and instruments of achievement of the proof financial state.

Except it, it is set that directions of evolution of theory of financial controlling are based on the improvement of two his basic kinds, namely: strategic; operative (tactical).

The scientific novelty of the got results consists in an exposure, ground and analysis of basic pre-conditions, reasons and constituents in relation to introduction of financial controlling in the subjects of manage different legal forms in a market economy in the context of integration of Ukraine in outer economic space (change of priorities and constituents of development of different spheres of public activity).

The got results of research are soil for a study and practical decision of problem of forming of the effective controlling system of subjects of manage all spheres of public activity on the whole. This approach envisages, first of all, effective and complex development of all forms and types of the resource providing of controlling services with their constituents (labour, material and technical, money and other resources).

**Keywords:** financial controlling; conceptions of financial controlling; financial markets; globalization of financial markets; administrative outsorsing.

### **REFERENCES**

1. Vang, Sh. (2008), Displays of controlling in NR China, *Controlling in business: theory and practice. Forming of market economy*, collection of scientific labours, Kyiv, pp. 20-25 (ukr).
2. Serfling, K. (1992), Controlling (2 Aufl.), *Kohlhammer*, Stuttgart-Berlin-Köln, 360 p. (germ).
3. Reichmann, T. (2011), Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reporting-instrumenten (8. Aufl.), München, doi: 10.15358/9783800643752
4. Hilton, R. W. (2002), Managerial Accounting (5. A.), *W.p.*, New York, 526 p. (engl).
5. Horváth, P. (2011), Controlling (12 Aufl.), München, 848 p. doi: 10.15358/9783800644551
6. Safarov, A.I. (2008), Controlling practice, which prevents the success of its implementation?, *Actual problems of economy*, 4, pp. 27-31 (ukr).
7. Sobkova, N.D. (2009), Conceptual signs of controlling the financial system of Ukraine, *Formation of market relations*, 2, pp. 17-22 (ukr).
8. Stefanik, I.B. (2005), The concept, nature and causes of the controlling, *Finance of Ukraine*, 2, pp. 146-153 (ukr).
9. Tereshchenko, O.O. (2008), The concept of financial controlling in Ukraine, *Finance of Ukraine*, 1, pp. 12-14 (ukr).
10. Tereshchenko, O.O., Stashchuk D.M. & Savchuk D.G. (2011), The current state and prospects of financial controlling, *Finance of Ukraine*, 2, pp. 117-126 (ukr).
11. Blank, I.A. (1999), Bases of financial management, *Nika-Center*, Kiev, pp. 592 (rus).
12. Bilyk, M.D. (2003), Budgeting System in Financial Planning, *Finansy Ukrainy*, № 3, p. 97-109 (ukr).
13. Weber, J. (1993), Kalkulation von Logistikkosten, in: Wolfgang Männel (Hrsg.) (1993), *Logistik-Controlling* (3 Aufl.), Wiesbaden, pp. 109-123. doi: 10.1007/978-3-322-82526-1\_7
14. Ukraine is in numbers 2014: Statistical Yearbook (2015), *State Statistics Service*, Kyiv, 239 p.

© Клокар Олег

Надійшла до редакції 14.09.2016