

Електронне "Державне управління: удосконалення та розвиток"  
включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління  
(Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643)  
www.dy.nayka.com.ua | № 2 2021 р. | 25.02.2021

DOI: [10.32702/2307-2156-2021.2.100](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.100)

УДК 351/354: 323.2

*А. А. Клочко,  
здобувач кафедри публічної політики та політичної аналітики,  
Національна академія державного управління при Президентові України  
ORCID ID: 0000-0002-1227-6122*

## **РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

*A. Klochko  
Candidate for a degree of the Department of Public Policy and Political Analytics,  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

### **DEVELOPMENT OF THE MECHANISM OF INTERACTION BETWEEN THE POLITICAL-ADMINISTRATIVE ELITE AND CIVIL SOCIETY IN THE MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE**

*Стаття присвячена визначенню стану розвитку механізму спільної участі політико-управлінської еліти та громадянського суспільства у процесі модернізації публічного управління в Україні та пропозиції щодо удосконалення основних організаційно-правових інструментів такої взаємодії. Визначено, що все більшої суб'єктності у публічному управлінні набувають організації громадянського суспільства. Враховуючи поступове оновлення політико-управлінської еліти та визнання значної ролі громадянського суспільства в Україні суспільством та міжнародним середовищем, набуває дедалі більшої актуальності розвиток механізмів взаємодії політико-управлінських еліт та громадянського суспільства у здійсненні публічного управління. Проаналізовано організаційно-правові інструменти досліджуваної взаємодії і виявлено, що наразі є значна кількість форм взаємодії політико-управлінських еліт та громадянського суспільства щодо вироблення та ухвалення ключових публічно-управлінських рішень. Розцінюючи громадянське суспільство як актора публічного управління, запропоновано модель механізму взаємодії політико-управлінської еліти та організацій громадянського суспільства у процесі модернізації публічного управління, яка передбачає вирішення ключових суспільних проблем та запитів завдяки широкій участі громадянського суспільства. Виявлено, що запропонований механізм з одного боку більш чітко ретранслює політичній еліті реальні запити суспільства, а з іншого боку легітимізує саму політико-управлінську еліту, надаючи їй ознак демократичної. Запропоновано центральним органам публічної влади сприяти поглибленню взаємодії з організаціями громадянського суспільства та модернізації існуючих організаційно-правових інструментів такої співпраці.*

*The article is devoted to defining the condition of the development of mechanism the political-administrative elite and civil society co-participation in the process of modernization of public administration in Ukraine and proposals to improve the main institutional and legal instruments of such interaction. It has been determined that civil society organizations gain more and more subjectivity in public police and public administration. Taking into account gradual renovation of political-administrative elite and recognition of the important role of civil society in Ukraine by the society and international community, the development of mechanisms of interaction between political and administrative elites and civil society in the sphere of public administration is becoming more and more actual. Organizational and legal tools of the studied interaction are analyzed and it is revealed that at this time there are a significant number of forms of interaction between the political-administrative elite and civil society in decision-making process. Considering the civil society as an actor of public administration, the model of mechanism of interaction between political-administrative elite and civil society organizations in the modernization process of public administration, which allows solving key social problems and requests due to the wide participation of civil society, was proposed. It was revealed that the suggested mechanism, on the one hand, more clearly retranslates to the political elite the real needs of society, and on the other hand, legitimizes it by making it more democratic. It has been suggested to central public authorities to strengthen cooperation with civil society organizations and to modernize the organizational and legal tools of such collaboration. In particular, it is determined that the practical value is the elimination of gaps that exist in the public consultation procedure. One of the ways of solution is the adoption of the Law of Ukraine "About public consultations". It is proposed to improve the existing legal documents for regulation of the activity of public councils, to increase the institutional support of interaction between the state and civil society institutions, to attract local public activity to the provision of social services on the basis of outsourcing, etc.*

**Ключові слова:** політико-управлінська еліта; громадянське суспільство; публічне управління; взаємодія; модернізація.

**Keywords:** political-administrative elite; civil society; public administration; interaction; modernization.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** На сьогоднішній день для України особливо важливо обрати вірний напрямок модернізації публічного управління, адже саме його ефективність значною мірою сприяє досягненню суспільно значимих цілей та вирішенню суспільно важливих завдань. Сучасний етап модернізації публічного управління характеризується досягненням у кінцевому підсумку таких результатів як розбудова відкритої соціальної та політичної системи, забезпечення економічного зростання, залучення громадськості в систему демократії і становлення шляхів до рівноправності у прийнятті політичних рішень, забезпечення партнерської взаємодії між політико-управлінськими елітами, інститутами громадянського суспільства та іншими акторами у виробленні та реалізації функцій публічного управління.

Значну роль у модернізації публічного управління на сучасному етапі державотворення відіграє політико-управлінська еліта, оскільки володіючи відповідними державно-правовими повноваженнями, вона концентрує значний обсяг політичної влади і покликана, насамперед, забезпечити відображення в політичних і публічно-управлінських рішеннях інтересів усіх верств суспільства. Наразі політико-управлінська еліта в Україні володіє непересічними психологічними, соціальними і політичними якостями та бере безпосередню участь в ухваленні та здійсненні рішень, пов'язаних з використанням публічної влади чи впливом на неї [10, с. 156].

Сучасна парадигма публічного управління характеризується збільшенням кількості суб'єктів та акторів у виробленні та реалізації публічно-управлінських рішень [7, с. 6]. Характерним явищем у площині модернізації публічного управління є процес поступового перебирання громадянським суспільством частини публічно-управлінських функцій публічної влади. Саме тому набуває актуальності використання політико-управлінською елітою потенціалу громадянського суспільства у всіх можливих варіаціях – від активного використання консультативних та дорадчих функцій при здійсненні публічно-управлінських функцій до залучення організацій громадянського суспільства до виконання найважливіших управлінських завдань.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вивчення проблем взаємодії представників державного управління, посадових осіб публічних органів влади різного рівня із громадянським суспільством у контексті модернізаційних процесів в державі серед українських вчених вважається досить затребуваним напрямом наукових досліджень. Зокрема, даним напрямом предметно займаються О. Пухкал [8], О. Сахань [9], С. О. Телешун, О. Р. Титаренко [7], Т. Томашевська [10], І. Шевель [11] та ін. Разом із тим, питанню розвитку механізму взаємодії політико-управлінської еліти та громадянського суспільства, а також удосконаленню існуючих організаційно-правових інструментів такої взаємодії саме у контексті ролі відповідної елітарної групи у процесах модернізації публічного управління в Україні приділялося не так багато уваги, як того воно заслуговує.

**Метою статті,** враховуючи вище вказане, стане визначення стану розвитку механізму спільної участі політико-управлінської еліти та громадянського суспільства у процесі модернізації публічного управління в Україні та пропозицій щодо удосконалення основних організаційно-правових інструментів такої взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Не можна не погодитись із тим, що сучасний етап модернізації викликає якісні зміни в політичних системах, наближує суспільно-політичне середовище до розвинених демократичних країн [11, с. 227]. Як і вся система публічного управління політико-управлінська еліта наразі також знаходить у процесі модернізації. Як справедливо зазначає науковець О. Сахань, задля вирішення проблеми оновлення політико-управлінської еліти в сучасній Україні на таку, яка буде відповідати міжнародним демократичним стандартам і діяти відповідно до засадничих цінностей, визнаних переважно більшістю громадян, їй необхідно позбутися негативного образу, що закріпився у свідомості населення за роки вітчизняного державотворення [9, с. 262-263]. Разом з тим, як зауважує О. Пухкал, оновлення політико-управлінської еліти можливе, з одного боку, за рахунок створення кращих умов для підготовки сучасного кадрового потенціалу як найважливішого модернізаційного ресурсу публічного управління, а з іншого боку, завдяки підтримці державою розвитку громадянського суспільства, звідки має вирости нова еліта як носій ідей реформ в інтересах народу [8, с. 218].

Зарубіжний досвід переконливо свідчить, що ступінь поглиблення взаємодії політико-управлінських еліт та громадянського суспільства безпосередньо характеризується рівнем залучення організацій громадянського суспільства до вироблення та реалізації публічно-управлінських рішень. Проаналізуємо основні організаційно-правові інструменти взаємодії політико-управлінської еліти та громадянського суспільства в сучасній Україні.

Найбільш традиційним з часів Незалежності України інструментом взаємодії політико-управлінської еліти та громадянського суспільства є вибори та референдум. Однак зазначені форми взаємодії у контексті модернізації публічного управління є функціонально застарілими. Не дивлячись на те, що більшість науковців вважає вибори формою безпосередньої участі громадськості в управлінні державою, по факту ця участь носить несистемний епізодичний характер. Виходячи з цього, політико-управлінські еліти мають обирати для взаємодії з громадянським суспільством такі інструменти, які носять більш прямий характер партнерської взаємодії під час вироблення публічно-управлінських рішень.

Одним із таких організаційно-правових інструментів досліджуваної взаємодії є консультації з громадськістю при ухваленні суспільно важливих публічно-управлінських рішень, а також консультації з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. Визначеними формами проведення консультацій з громадськістю безпосередні форми (публічне громадське обговорення та електронні консультації з громадськістю), а також опосередкована форма (вивчення громадської думки). Перевагою зазначених інструментів взаємодії політико-управлінської еліти та громадянського суспільства є їх законодавче закріплення, а також наявність відповідних порядків проведення та типових положень, зокрема постанови Кабінету Міністрів України "Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики" [5]. Позитивним є також те, що в останніх змінах чинної нормативно-правової бази, інформація про результати проведення консультацій обов'язково має оприлюднюватися на офіційних сторінках відповідних органів публічної влади. Зазначений інструмент розширює механізми контролю громадянського суспільства над ухваленням публічно-управлінських рішень. Однак, цей інструмент характеризується і проблемними місцями, що заважають громадянському суспільству бути повноцінним партнером політико-управлінської еліти.

Зокрема, як відзначають дослідники, цей інструмент характеризується звуженим колом суб'єктів нормотворчості, носить лише рекомендаційний характер для органів місцевого самоврядування всіх рівнів, а також не стосується Президента України та Верховної Ради України. Також законодавець визначає досить розмитий перелік організацій громадянського суспільства, що можуть ініціювати проведення консультацій з громадськістю [4, с. 271]. Додається перелік слабких сторін також відсутністю будь-якої юридичної відповідальності за неналежне проведення чи порушення порядку проведення консультацій з громадськістю. Разом з тим, у проектах публічно-управлінських рішень часто можна зустріти досить складну термінологію, незрозумілу для пересічних громадян, що створює додатковий розрив між політико-управлінськими елітами та громадськістю.

Наступним організаційно-правовим інструментом взаємодії політико-управлінської еліти та громадянського суспільства слід виділити створення та функціонування громадських рад при центральних та місцевих органах публічної влади, а також інших консультативно-дорадчих органів. Ці органи є осередками організованого впливу громадянського суспільства на діяльність органів державної влади або органів місцевого самоврядування, що «окуповані», відповідно, центральними та регіональними політико-управлінськими елітами.

Так, на національному рівні найбільш поширеними є громадські консультативно-дорадчі органи, що

створюються Президентом, Верховною Радою, Урядом, міністерствами. На регіональному та місцевому рівнях поширена практика функціонування громадських консультативно-дорадчих органів (громадських рад), створених місцевими державними адміністраціями. З інституціональної точки зору, громадські ради можна розглядати як елементи соціальної інфраструктури українського суспільства, головними завданнями яких є вплив на органи публічного управління з метою захисту та реалізація прав і свобод, виявлення, задоволення та узгодження соціальних потреб та інтересів населення. Разом із тим, загальними проблемами створення і діяльності громадських рад та інших консультативно-дорадчих органів в Україні залишаються: подекуди низький фаховий рівень членів цих органів, а звідси – брак їх авторитету для політико-управлінської еліти; необов'язковість рішень громадських рад та інших консультативно-дорадчих органів для органів публічної влади, що веде зазвичай до ігнорування цих рішень; подекуди обмеження доступу досліджуваних органів до офіційних інформаційних джерел, що робить неможливою їхню повноцінну участь в публічному управлінні [1].

Наступним інструментом досліджуваної взаємодії є громадська експертиза. Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади є складовою механізмом демократичного управління державою, який передбачає проведення інститутами громадянського суспільства, громадськими радами оцінки діяльності органів виконавчої влади, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі [6]. Варто зазначити, що громадська експертиза законопроектів потенційно є чи не найефективнішим інструментом безпосередньої взаємодії політико-управлінських еліт та громадянського суспільства у прийнятті законів. Також громадська експертиза надає можливість оцінити ефективність діяльності органів публічної влади всіх рівнів, виконання державних чи регіональних програм або конкретних публічно-управлінських послуг [3, с. 32].

Поряд з цим, проблемним місцем досліджуваного інструменту є недостатня спроможність організацій громадянського суспільства щодо розробки методології та проведення громадської експертизи, а також відсутність достатнього рівня апробації (прецедентів) та практичних прикладів проведення таких заходів.

Одним із дієвих інструментів взаємодії політико-управлінських еліт та громадянського суспільства є, на нашу думку, створення і функціонування експертних установ та аналітичних центрів. Аналітичний центр – це організація, яка здійснює дослідження та адвокацію у сфері публічного управління, а також виробляє відповідний аналітичний продукт [2].

До прикладу, у Європі та США діє значна кількість незалежних аналітичних центрів, які досить тісно співпрацюють з владою та політичною елітою. Використовуючи такий інструмент громадянське суспільство має змогу запропонувати альтернативні рішення, долучитися до розробки законопроектів чи сформулювати власні рекомендації щодо реформ та напрямів модернізації публічного управління. Зазначені центри формують у структурі громадянського суспільства потужне науково-експертне середовище, здатне репрезентувати запити суспільства, мати партнерські зв'язки з політико-управлінською елітою, а, подекуди, і самим ставати частиною цієї еліти.

Наразі Україні є низка аналітичних незалежних структур, які беруть участь у виробленні політики держави: Центр політико-правових реформ, Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва, Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, Лабораторія законодавчих ініціатив та інші [2]. Варто навести і приклад створених в Україні Регіональних офісів підтримки реформ, які фактично здійснюють публічно-управлінські повноваження щодо просування реформи децентралізації державної влади в регіонах.

Як можемо побачити із викладеного вище, існуючі організаційно-правові механізми дозволяють політико-управлінській еліті на практиці використати кадровий, аналітичний та організаційний потенціал громадянського суспільства у процесі модернізації публічного управління. Саме громадянське суспільство в сучасних умовах має стати партнером політико-управлінської еліти у виконанні нею специфічних управлінських функцій.

Це значною мірою актуалізує необхідність подальшого удосконалення механізму взаємодії між досліджуваними суб'єктами, що представлений на рис. 1



**Рис. 1. Модель механізму взаємодії політико-управлінської еліти та громадянського суспільства**

Наведена вище модель легітимізує політико-управлінські еліти, оскільки через взаємодію із громадянським суспільством вони більш ефективно виконують свої функції та відповідають на сучасні запити суспільства. Завдяки своїм функціям, політико-управлінська еліта є провідною ланкою, що формує розвиток суспільства. Завдяки ж участі громадянського суспільства політична еліта більш ефективно репрезентує інтереси суспільства.

Разом із цим, враховуючи раніше сформовані проблемні місця в організаційно-правових інструментах взаємодії політичних еліт та громадянського суспільства, варто сформулювати відповідні рекомендації.

То ж, окреслимо практичні рекомендації.

1. Доцільно усунути прогалини, існуючі у процедурі консультацій з громадськістю. Одним із шляхів вирішення є ухвалення Закону України «Про публічні консультації», проект якого наразі широко обговорюється у публічному середовищі. Закон передбачає порядок проведення публічних консультацій під час розробки та прийняття рішень на всіх рівнях влади, включаючи щодо проведення публічних консультацій Президентом України та Верховною Радою України.

2. Рекомендується центральним органам влади удосконалити чинні нормативно-правові документи щодо врегулювання діяльності громадських рад при органах виконавчої влади на місцевому рівні, а також відповідно унормувати та уніфікувати їх функціонування при місцевих радах.

3. Оскільки на сьогоднішній день в Україні все інтенсивніше формується культура участі інститутів громадянського суспільства у виробленні та реалізації публічної політики, варто рекомендувати відповідним центральним органам виконавчої влади проаналізувати результати діяльності провідних недержавних аналітичних організацій, які займаються проблемами підвищення ефективності публічного управління з метою подальшої розробки та впровадження спільних публічно-управлінських рішень, особливо у площині модернізації публічного управління.

4. Необхідно підвищити інституційне забезпечення взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства. Для цього варто рекомендувати центральним та місцевим органам публічної влади створити (або наділити відповідними повноваженнями існуючі) структурні одиниці відповідальні за реалізацію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства.

5. Рекомендується особливо місцевим органам публічної влади підвищити рівень залучення місцевого громадянського активу до надання соціальних послуг на засадах аутсорсингу. В рамках цього механізму видається доцільним створювати спільні асоціації, у рамках яких би на принципах партнерства спільними зусиллями можна було б вирішувати значне коло проблем на рівні територіальних громад.

**Висновки та перспективні напрями подальших наукових досліджень.** Таким чином, в сучасних умовах розвиненість громадянського суспільства стає важливим індикатором соціального, економічного, політичного життя, перетворюється на реальний суб'єкт публічного управління. Громадянське суспільство активно сприяє процесам політичної демократизації, набуття державою ознак правової. У свою чергу, політико-управлінські еліти в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних процесів змушені вибудовувати все нові інструменти та механізми взаємодії з організаціями громадянського суспільства, як повноцінними партнерами по виробленню публічної політики. У свою чергу, публічно-управлінські рішення, ухвалені у дусі консенсусу більше відповідають реальним запитам суспільства і легітимізують суб'єктів їх ухвалення.

Тому, враховуючи реалії сьогодення, подальше дослідження механізмів взаємодії політико-управлінських еліт та громадянського суспільства в контексті модернізації публічного управління в Україні не втрачатиме актуальності і ставатиме предметом подальших наукових розвідок автора.

### Список літератури

1. Крупник А. С. Громадські ради в Україні: пошук найкращого формату діяльності. URL: Режим доступу: <https://samoorg.com.ua/blog/2018/09/03/gromadski-radi-v-ukrayini-poshuk-naykrashhogo-formatu-diyalnosti/> (дата звернення: 20.01.2021)
2. Мірошник О. Декілька кроків до створення «центрів впливу». *Громадський простір*. 2019. URL: <https://www.prostir.ua/?news=dekilka-krokov-do-stvorennya-tsentriv-vplyvu> (дата звернення: 20.01.2021)
3. Наливайко Л. Р. Громадська експертиза як форма громадського контролю. *Університетські наукові записки*. 2014. №2. С. 28-34
4. Постол К. А. Правові механізми взаємодії суб'єктів державно-громадської моделі управління освітою, як виду взаємовідносин демократії участі. *Освітня політика держави: філософія, методологія, практика: збірник наукових статей*. К. : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. С. 269-272
5. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 жовтня 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.01.2021)
6. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 р. № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.01.2021)
7. Публічна політика та управління : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, С. В. Ситник, С. І. Вировий. К. : НАДУ, 2010. 36 с.
8. Пухкал О. Політична еліта як суб'єкт модернізації українського суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 2. С. 212-223
9. Сахань О. М. Проблема оновлення політико-управлінських еліт у сучасній Україні. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2016. №. 3. С. 258-264
10. Томашевська Т. В. Теоретичні засади поняття «політико-управлінська еліта». *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №1. С. 153-156
11. Шевель І. П. Політична модернізація: сутність, теорії, розвиток, порівняльно-соціологічний аналіз. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2018. №2. С. 226-232

### References.

1. Krupnyk, A. S. (2018), "Public councils in Ukraine: search for the best format of activity", [Online], available at: <https://samoorg.com.ua/blog/2018/09/03/gromadski-radi-v-ukrayini-poshuk-naykrashhogo-formatu-diyalnosti/> (Accessed 20 Jan 2021).
2. Miroshnyk, O. (2019), "A few steps towards creating "centers of influence"", *Hromadskyi prostir*, [Online], available at: <https://www.prostir.ua/?news=dekilka-krokov-do-stvorennya-tsentriv-vplyvu> (Accessed 20 Jan 2021).
3. Nalyvaiko, L. R. (2014), "Public expertise as a form of public control. University scientific notes", vol. 2, pp. 28-34
4. Postol, K. A. (2014), "Legal mechanisms of interaction of the subjects of the state-public model of education management as a type of relationship between participatory democracy", *Osvitnia polityka derzhavy: filosofii, metodolohiia, praktyka: zbirnyk naukovykh statei*, pp. 269-272
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On ensuring public participation in the formation and implementation of state policy", [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (Accessed 20 Jan 2021).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2008), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "About the statement of the Order of assistance to carrying out public examination of activity of executive bodies", [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text> (Accessed 20 Jan 2021).
7. Teleshun, S. O. Tytarenko, O. R. Sytnyk, S. V. and Vyrovyi, S. I. (2010), *Publichna polityka ta upravlinnia: nauk. rozrobka* [Public policy and management: scientific development], NADU, Kyiv, Ukraine, P. 36.
8. Pukhkal, O. (2010), "Political elite as a subject of modernization of Ukrainian society", *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, vol. 2, pp. 212-223.

9. Sakhan, O. M. (2010), "The problem of renewal of political and managerial elites in modern Ukraine", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho»*, vol. 3, pp. 258-264.
10. Tomashevskaya, T. (2015), "The theoretical basis of the concept of political and governing elite", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 153–156.
11. Shevel, I. P. (2018), "Political modernization: essence, theories, development, comparative sociological analysis", *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*, vol. 2, pp. 226-232.

*Стаття надійшла до редакції 27.01.2021 р.*