

## Секція 1. МІСТО В СУЧАСНОМУ СВІТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

**Бабаєв В. М.,**

д-р наук з держ. упр., професор, ректор,

**Корженко В. В.,**

д-р філос. наук, професор, завідувач кафедри філософії і політології,

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова, Україна

### **ФЕНОМЕН КЕРІВНИЦТВА В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ: ЕКЗИСТЕНЦІОНАЛЬНІ ТА АКМЕОЛОГІЧНІ ВИМІРИ**

Поняттям «еліта», «лідерство», «керівництво» непросто надати єдині та чіткі визначення. Незважаючи на те, що слово «лідер», в перекладі з англійської мови (*leader*), означає «керівник», «ватажок», «провідник», «той, що вказує шлях», поняття «лідерство» та «керівництво» суттєво відрізняються між собою, хоча часто їх помилково вважають синонімами. Ці відмінності, в змістовності зазначених понять, важливо з'ясувати, принаймні, з погляду на те, що українська еліта й лідери завжди у своїй історії розвитку прагнули демонструвати вміння пристосовуватися в геополітичному просторі для того, щоб бути «почутими» і «сприйнятими», а не виявляти власну здатність, уміння й наполегливість до активних самостійних дій [1].

До керівників можна віднести певний вид посадових осіб, наділених адміністративною владою по відношенню до очолюваних ними, реально й легітимно, організованих колективів, та які здійснюють внутрішнє організаційне управління цими колективами, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення спільних бажаних цілей. Отже, керівника можна вважати центральною, ключовою фігурою в системі організаційно-управлінських відносин, оскільки саме він вносить порядок і логіку в діяльність розрізнених індивідів, об'єднуючи їх з метою досягнення спільних цілей, вирішення поставлених завдань. Керівні особи – це, зокрема, президенти фірм, директори заводів, адміністратори, менеджери тощо<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Пітер Фердинанд Друкер (1909–2005) (нім. Peter Ferdinand Drucker) – американський вчений австрійського походження, відомий консультант в галузі менеджменту, в одній із своїх публікацій зазначає, що раніше поняття «керівник, начальник, менеджер, шеф» визначалося як «людина, яка відповідає за роботу своїх підлеглих». Проте, на початку 50-х рр. ХХ ст. зміст поняття «керівник» уточнюється таким чином: це «людина, яка відповідає за ефективність і результати роботи колективу». В сучасному суспільстві, коли суттєво змінився підхід до знання як до найважливішого з ресурсів розвитку, керівник стає людиною, яка відповідає за ефективне застосування знання, інновацій, новітніх технологій. На його думку, земля, робоча сила і капітал сьогодні набувають значення, головним чином, стримуючих, обмежувальних факторів, тому ефективно управління можна вважати дієвим підґрунтям ефективного економічного і соціального розвитку [4, с. 70].

Праця управлінця – особливий вид трудової діяльності, що виник в результаті ускладнення виробництва в процесі історичного розвитку суспільства. Разом з тим, в даний час змінюється значущість такої категорії працівників як у масштабах окремої фірми, так і в масштабах економіки всієї країни загалом, зокрема, значно актуалізуються питання, що стосуються вирішення проблем управлінської праці (організація, нормування, стимулювання тощо).

До процесу управління сучасним підприємством, установою, організацією в сучасному суспільстві слід підходити не тільки з позицій науково обґрунтованих соціальних технологій та механізмів організації праці, а й з використанням інноваційних методів менеджменту, які б стимулювали діяльність і керівників підприємств, і колективу працівників в цілому. Оскільки керівник вважається ваговою фігурою в забезпеченні діяльності колективів підприємства, установи чи організації, наділений правом приймати рішення в межах наданих йому повноважень, то можна зустріти немало публікацій стосовно визначення бажаних його якостей чи характерних рис, а саме:

- володіння вмінням вести дискусію;
- обізнаність у сфері правового забезпечення трудових правовідносин;
- знання прав та обов'язків працівників, сприяння їх дотриманню;
- володіння засобами досягнення мети й методами контролю;
- уміле використання засобів заохочення та стягнення тощо.

Немає сумніву в тому, що від рівня освіти керівника, його професійних здібностей, досвіду роботи, вміння управляти громадською думкою трудового колективу значною мірою залежить успішне керівництво підприємством, установою, організацією, а разом із тим і ефективне виробництво. Ефективне функціонування підприємства – найважливіше завдання керівника сучасного виробництва.

Цілком зрозуміло, що певна особа стає керівником або внаслідок прояву відповідних специфічних особливостей її характеру, або ж під тиском обставин. У першому випадку вона має постійно демонструвати якості керівника, змагатися з іншими за право бути ним без застережень і незалежно від ситуації. У другому, – особа, під тиском обставин, може взяти на себе функції керівника лише за певних умов. Проте, зустрічаються й індивиди, які за жодних обставин не бажають бути керівниками, й, незважаючи на соціальну привабливість становища керівника, надають перевагу ролі «керованих» і помічають не стільки переваги, як недоліки статусу та становища керівника.

Сьогодні навіть в навчальній літературі немає загальновизнаного підходу до визначення поняття «керівник». По-перше, керівник розглядається як особистість, що перебуває в центрі групової активності. Таке становище керівника дозволяє йому отримувати максимум інформації і, на відміну від інших членів трудового колективу, здійснювати більший вплив на розвиток подій. По-друге, керівник сприймається особистістю, здатною привести групу до поставленої мети. По-третє, керівник є визнаною особистістю, яку як керівника (лідера) сприймає трудовий колектив. Такий підхід спирається на

соціометрію, привертає увагу до важливості групового й індивідуального сприйняття членами групи один одного. По-четверте, керівник визначається як особистість, що може впливати на групові характеристики, цілеспрямовано змінює рівень групової діяльності й її продуктивність. Цей підхід зосереджує увагу на важливому аспекті міжособистісної взаємодії, з'ясовуючи, хто та як на кого впливає. По-п'яте, керівник розглядається як особистість, що має підтримку з боку членів трудового колективу й здатен впливати на поведінку працівників, не вдаючись до застосування зовнішньої сили й влади. Дане визначення фокусує увагу на психологічних характеристиках групових взаємин, за яких виникають довірливі стосунки й формується бажання дослухатися до думки конкретного члена групи тощо [6, с. 124–125].

Звичайно, запропонований короткий огляд, що стосується визначення поняття «керівник», не вичерпує всіх існуючих підходів, а лише дозволяє продемонструвати широту поглядів і багатоаспектність особистості керівника, що вирізняє його від інших членів трудового колективу.

Хоча лідерство є однією з ключових функцій керівника, оскільки передбачає успішне керування процесом роботи усіх співробітників, лідери далеко не завжди є керівниками. Ідеальним варіантом є ситуація, коли формальний керівник також наділений рисами лідера. Значна частина керівників є лідерами. Особа, що перебуває на керівній посаді, повинна працювати над розвитком лідерських якостей з метою покращення особистої ефективності та ефективності компанії загалом.

Стати успішним менеджером-управлінцем мають усі шанси люди амбітні, з яскраво вираженими лідерськими якостями. Ці люди повинні мати волю до перемоги, володіти бажанням стосовно досягнення пікових висот, володіти аналітичним складом розуму, наполегливістю і цілеспрямованістю, бажанням стати одним із кращих. Це мають бути люди з добре розвиненими комунікабельними здібностями, відмінною пам'яттю, умінням толерантно домовлятися та знаходити різні шляхи вирішення тієї чи іншої проблеми.

Про це свідчать результати конкурсу з визначення 25 кращих топ-менеджерів України, проведеного журналом «ТОП-100. Рейтинги найбільших» в 2019 році [7], – все це підтверджує думку відомого австрійського й американського економіста, соціолога та історика економічної думки Й. Шумпетера, що ефективне підприємництво виконує подвійну функцію: по-перше, воно є тією потужною силою, яка об'єднує наявні ресурси в нові, унікальні, новаторські комбінації; по-друге, підприємництво можна вважати рушійною силою суспільного розвитку, активної модернізації виробництва і докорінних, якісних соціальних змін, до чого залучаються професійні знання та компетенції, інтуїція, інші якості носіїв підприємницьких здатностей.

Діяльність підприємця, з точки зору Й. Шумпетера, полягає в здійсненні нових комбінацій, основними видами яких є виготовлення нових, невідомих споживачам благ; відкриття нових способів виробництва і комерційне використання вже існуючих благ; освоєння нових ринків збуту та нових джерел сировини; зміна структури галузі тощо [8].

Досить істотним предиктором<sup>2</sup> успіху професійної діяльності в окремих сферах управлінської діяльності є досвід, однак з підвищенням складності професії його роль падає. Досвід актуалізується в не дуже складних видах діяльності, де часто трапляються «типові випадки», для яких не потрібне спеціальне довготривале навчання, а відповідні знання отримуються в самому процесі праці [9, с. 14].

Що стосується інтелекту, то, для прикладу, у Збройних силах США законодавством заборонено прийом на роботу осіб, коефіцієнт інтелекту яких нижче 80 балів. Закон дозволяє знижувати планку цього показника тільки в ситуаціях, коли країна знаходиться в стані оголошеної війни [там само, с. 13].

Звісно ж, що частка дисперсії професійного і життєвого успіху, яка пояснюється психометричним інтелектом, цілком відповідає розумним очікуванням від ролі, яку відіграє в житті розум людини. Розум не вирішує всіх проблем, проте в цілому він забезпечує значну частку успіху в сучасному житті. Характеристики розуму, що призводять до успіху, досить добре відображаються в інтелекті, який можна оцінити (це доведено численними соціальними практиками в історичному розрізі) за допомогою тестів. Звичайно, будь-яка операціоналізація латентної змінної не є ідеальною, однак прогностична валідність тестів інтелекту може бути оцінена як дуже висока в контексті тих очікувань, які цілком можна пов'язувати з роллю розуму в житті сучасних людей [там само, с. 20–21].

Цікаво, що сьогодні в економічній психології, особливо в зарубіжній, переважає розвинена в економічній науці парадигма, яка розглядає економічні відносини як *відносини обміну*. Економічне життя, щодо цієї парадигми, – це обмін всього на все: праці – на зарплату, товару – на гроші, грошей – на освітні послуги і т. ін. В межах даної ідеалізації створюється образ «людини економічної» (*homo economicus*), що підраховує виграти й програші від різних обмінів і тим самим встановлює правила гри в економічній сфері. У контексті такої парадигми центральною категорією економічної психології виявляється прийняття рішень, за яких один результат має перевагу над іншим, одна можливість обмінюється на іншу.

Найголовнішим можна вважати те, що роль обдарованості та інтелекту в розвитку економіки полягає, швидше за все, не в оптимізації взаємодії між людьми, а в здатності до створення нового продукту, що становить економічну цінність. Талановиті люди розробляють нові технічні пристрої, роблять наукові відкриття, створюють більш досконалі суспільні інститути і цим здійснюють внесок в економічний прогрес. Цю інтуїтивно очевидну сторону економічної ролі обдарованості парадигма економіки, як відносин обміну, навряд чи може включити до своїх концептуальних схем [9, с. 25].

Окрім того, слід мати на увазі, що суспільство, яке прагне реалізувати принцип меритократії (про це йшлося в нашій попередній публікації [1]), має безліч плюсів і функціонує значно ефективніше, оскільки ним, на усіх рівнях і в

---

<sup>2</sup> Предиктор (від англ. *predictor* – «провісник»).

усіх сферах, в основному керують люди, які отримали свої посади, завдяки глибоким знанням, розвинутим умінням та навичкам творчості. Саме таких менеджерів можна вважати лідерами, здатними управляти не змінами, а розвитком.

Якщо повернутися до результатів зазначеного конкурсу [7], то не можна не помітити, що кожен із 25-ти переможців висловився про своє реноме, чи власні знакові події. Проте, лише Ігор Сирота, генеральний директор «Укргідроенерго», згадав про 10 християнських заповідей, якими керується в своєму житті. Улюблений його афоризм: «Жити – означає постійно рухатися вперед», а основні принципи – це відомі християнські заповіді. «Я завжди керуюся, – за його словами, – складеними мною чеснотами: завжди допомагай людям, завжди учись і розвивайся, все в житті починається з любові – люби людей, завжди дбай про суспільне благо, будь готовий відповідати за свої вчинки перед суспільством».

Успішність для Ігоря Сироти – це вміння працювати в команді. Керівник зобов'язаний бути лідером. Визначальні навички успішного управлінця – вміння працювати з командою, делегувати повноваження, контролювати виконання завдань, правильно підбирати кадри і вчити інших. Один із найважливіших принципів команди – правильне вибудовування особистих відносин з підлеглими. «Психологічний клімат в групі визначає успіх в роботі», – упевнений топ-менеджер.

Врешті-решт ні в кого немає сумнівів тому, що в сучасному суспільстві межі знань, які збираються людством протягом декількох років, розширюються до неймовірних розмірів. Сьогодні з'являються нові, «молоді науки», що допомагають зрозуміти сенс усього, що оточує людину, та покращити якість життя. Такою молодою наукою, на наш погляд, можна вважати акмеологію – галузь знань про досягнення вершин діяльності кожної окремої людини у різних сферах суспільного життя. Не буде перебільшенням той факт, що евристичний потенціал акмеології ще не розкрито повною мірою, в тому числі, й у сфері керування, де важливого значення набувають знання специфічних особливостей навчання дорослого та процес становлення професіонала (йдеться, зокрема про самоорганізацію, самовиховання як суттєві якості зрілої особистості, а також про її здатність до самоконтролю).

Уявлення про розвиток людини знаходимо в творах Платона, Арістотеля та інших відомих мислителів античності. В античній суспільній думці з'являється ідея про те, що в розвитку окремого індивіда є вершина розвитку як кульмінація діяльності, як найвищий ступінь вдосконалення його людських здатностей, як стан індивіда, при якому досягається найвищий результат його діяльності, так званий «зоряний час». Цей стан людини як індивіда було названо «акме».

Вважається, що вперше поняття «акмеологія» вводиться в науковий обіг в кінці 20-х рр. ХХ ст. для позначення особливого розділу вікової психології – психології дорослості (зрілості), а в 1960-х рр. з'являються публікації про акмеологію як науку про розвиток дорослих [2; 5].

Починаючи з середини 1990-х рр., акмеологія поступово формується як нова міждисциплінарна галузь знань, що досліджує фундаментальні принципи творення і самотворення людини як продуктивного професіонала, моделювання вершин індивідуальної, групової та колективної діяльності, пов'язаної з вирішенням професійних завдань; чи як наука, що виникає на перетині природничих, технічних і гуманітарних дисциплін й вивчає можливі тенденції та механізми розвитку людини, при досягненні нею зрілого віку та найбільш високого рівня в розвитку, – тобто це наука про вершинні досягнення людини [2; 3].

Велике практичне значення результатів акмеологічних висновків полягає в тому, що вони надають достовірну інформацію про умови, що призводять людину до вершин інтелектуальної, фізичної та духовної діяльності. Багато в чому це наближає до розуміння сенсу життя.

Акмеологія займається дослідженнями багатовимірного розвитку людини, намагається максимально повно (всебічно) висвітлити всі аспекти, що стосуються розвитку людини в дорослому періоді її життя, звертається до аналізу об'єктивних і суб'єктивних чинників, які супроводжують досягнення людиною піку активності, до того ж, як сприяючих розвитку чинників, так і тих, що перешкоджають досягненню успіху.

Суттєвою особливістю щодо вдосконалення якостей дорослої людини є її неоднозначна реакція на виникнення нових обставин: зміни вимог до обраної професії (зокрема, вимог до сучасного менеджера), а також зміни, що стосуються освітнього, наукового, технічного та культурного прогресу, – потребують вдосконалення знань, умінь і навичок в самоорганізації та самокорекції. Усе це зачіпає питання внутрішніх, особистих інтересів людини, вміння аналізувати переваги та недоліки власної діяльності, усвідомлення своїх можливостей та здібностей.

Не можна не звернути увагу на певні досягнення акмеології. В циклі досліджень під керівництвом А. Деркача<sup>3</sup> з'ясовано історичні етапи становлення акмеології як науки (латентний, інкубаційний, номінально-концептуальний, програмно-інституціональний). В контексті сучасного наукознавства визначено предмет акмеології, підкреслюється її гуманістична спрямованість, розглядається місце і роль акмеології в системі наук. Проаналізовано загальні (системний, особистісний, суб'єктний, діяльнісний) та конкретні (інваріантності, оптимальності, доцільності, конгрунтності) методологічні принципи акмеології, запропоновано обґрунтування таких наукових парадигм: прогресивного висхідного розвитку особистості,

---

<sup>3</sup> Деркач Анатолій Олексійович (1944) – доктор психологічних наук, професор, Президент Міжнародної Академії акмеологічних наук, керівник наукової школи комплексних досліджень у сфері інтеграції педагогіки, соціальної та політичної психології, соціології, психології розвитку, акмеології. Автор понад 400 друкованих праць, в тому числі 70 книг. Основні інтереси та напрямки наукової діяльності: акмеологія, психологія розвитку, психологія управління, соціальна психологія, політична психологія, педагогічна психологія, психологія праці тощо.

співрозмірності соціальних змін особистісним властивостям людини, самоврядування і самореалізації особистості задля досягнення співрозмірності своїх якостей надскладному сучасному соціуму, розгляду особистості, що розвивається, поза завданих жорстких ідеологічних установок.

На даний час тематика акмеології набула певної конкретизації. Сьогодні можна зустріти наукові публікації, що стосуються акмеологічної культури особистості, акмеологічних особливостей продуктивних педагогів, акмеологічних здібностей, акмеологічних основ розвитку професіонала, акмеологічних технологій розвитку мислення, проблем акмеологічних теорій тощо [2; 5].

Разом з тим, науковцями поглиблено й детально відпрацьовується категоріальний апарат нової науки акмеології, що включає поняття «акмеологічні принципи і закономірності», «акмеологічні інваріанти розвитку», «акмеологічний простір», «акмеограмм» тощо. Описано феномен «акме» як багатовимірний стан людини, що охоплює певний прогресивний період в її розвитку, пов'язаний з великими професійними і особистісними змінами.

Дослідженнями А. Деркача і його колег закладено основи експериментальної акмеології. Цьому сприяла розробка та апробація в циклі робіт змісту стратегій акмеологічного дослідження, а також комплексу оригінальних методів і методик. До них слід віднести лонгитюдний метод в поєднанні з біографічним, складання акмеологічного опису, порівняльний аналіз високопродуктивної і малопродуктивної професійної діяльності, зіставлення професіограми, психограми й акмеограми тощо. Цей унікальний методичний інструментарій використовується в даний час і при побудові акмеологічно обґрунтованої психодіагностики.

Окрім того, групою акмеологів розроблено й успішно апробовано широкий спектр технологій акмеологічного впливу, спрямованих на надання професійній діяльності та суб'єкту праці принципово нових станів і якостей, а саме:

- технологій акмеологічного консультування;
- технологій ігromodelювання професійної діяльності;
- інформаційних технологій і прийомів дистанційного навчання;
- рефлексивно-гуманістичних технологій співтворчості і технологій розвитку рефлексивної культури і самосвідомості;
- технологій автоматизованого інтенсивного навчання;
- технологій продуктивної саморегуляції психічної стійкості кадрів;
- технологій рекламного впливу та ін.

Запропоновано також ряд акмеологічних технологій, адресованих самій людині для допомоги в здійсненні нею самопізнання, саморозвитку, самореалізації, самозбереження, самовідновлення після стресів тощо.

Розвиваючі технології описано в циклі психолого-акмеологічних практикумів.

Акмеологія досліджує й підходи, які можна вважати необхідними і достатніми ідеями та принципами для формування зрілої особистості. З метою

досягнення піку в розвитку людини у різних сферах її діяльності надзвичайно важливим є досягнення нею реалізації таких ідей та загальних принципів в життєдіяльності:

- оволодіння технологією правильного управління часом у своєму житті;
- формування активної позиції щодо захисту демократії і свободи при виборі життєвого шляху;

- оволодіння знаннями професійної та етнічної культури;
- узгодження особистісних світоглядних поглядів людини та суспільної свідомості мультикультурного етнопсихологічного середовища на основі толерантності, взаємної поваги, подолання суперечностей між оточенням (співгромадянами) та індивідом за принципом «Я – Інший», а не «свій – чужий»;

- продуктивне та вчасне вирішення проблем і завдань дорослої людини, продуктивна діяльність за принципом «виклик – реакція», не накоплюючи проблеми й суперечності; оволодіння умінням використовувати наявні актуальні проблеми як джерело для розвитку;

- реальне усвідомлення своїх можливостей, опрацювання певної множини соціальних технологій, що стосуються самовдосконалення та ставлення до себе як до творця власного життя.

З точки зору акмеології, якщо людина не отримує визнання ні в соціальному середовищі, ні на особистому рівні, то це загрожує їй психологічною кризою. Отже, акмеологія, як наука про розвиток у дорослому віці, може допомогти людині усвідомити, що їй насправді потрібно досягати успіху в своїй життєдіяльності й, таким чином, реалізовувати своє призначення і сутність, а також оволодівати соціальними технологіями продовжувати своє «акме» протягом тривалого часу в своєму житті, адже для суспільства вкрай важливо, щоб у кожній людині період «акме» (найпродуктивніший період у житті) був якомога довшим.

Дослідження професійного та особистісного розвитку людини на етапі зрілості долають дефіцит комплексного вивчення психіки дорослої людини й особливо необхідні для обґрунтування психологічної допомоги та підтримки людям «працюючого віку» в умовах соціальної нестабільності.

Акмеологічний аналіз професійної діяльності, побудова професіограм та акмеограм як моделей індивідуального професійного розвитку, – стало підставою для нового осмислення понять продуктивності (високої, середньої і малої) професійної діяльності в різних сферах соціальної практики (управління, освіта, збройні сили, охорона здоров'я та ін.), в тому числі – в особливих та екстремальних умовах праці. Співвіднесені феномени продуктивності, ефективності, оптимальності професійної діяльності, помилок і труднощів в ній. Акмеологічні дослідження дозволяють наблизитися до вирішення практичних завдань підготовки і розстановки кадрів, ефективного стилю управлінської діяльності, формування управлінської команди та ін.

Акмеологічний підхід має великі евристичні можливості для розгляду ряду ключових проблем психології розвитку: стану процесів диференціації та



інтеграції особистості, нерівномірності та сенситивності на етапі зрілості людини, співвідношення діяльнісних й особистісних детермінант у розвитку дорослої людини, ролі суперечностей і криз в процесі професійного й соціального становлення дорослої людини, індивідуальної ресурсності психічного розвитку суб'єктів праці, шляхів досягнення гармонізації психічного розвитку на різних етапах зрілості тощо.

Акмеологічні методи і технології, нові дані про своєрідність психічного розвитку дорослої людини на етапі зрілості знаходять все більш широке застосування в практиці підготовки кадрів вищої кваліфікації, розробці індивідуальних програм особистісно-професійного розвитку, в плануванні та втіленні професійної кар'єри.

### Список джерел

1. Babayev V., Korzhenko V. Elite, Leadership and Meritocracy : invitation to discussion. *Leader. Elite. Society*. 2018. № 1. P. 31–45.
2. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала. М. : Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та; Воронеж : НПО МОДЭК, 2004. 752 с.
3. Деркач А. А., Селезнева Е. В. Акмеология в вопросах и ответах. М. : Изд-во «МПСИ, МОДЭК». 2007. 248 с.
4. Дракер П. Посткапиталистическое общество. *Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология* / Под ред. Иноземцева В. Л. М. : Academia, 1999. С. 67–100.
5. Ильин Е. П. Психология взрослости : учеб. пособие. СПб : Изд-во «Питер». 2012. 544 с.
6. Савельева В. С. Психология управления : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
7. ТОП-25 лучших топ-менеджеров Украины. URL : <https://delo.ua/business/top-25-luchshih-upravlencev-ukrainy-359001/> (дата звернення: 08.10.2019)
8. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид-чий дім «Києво-Могилян. академія», 2011. 242 с.
9. Ушаков Д. В. Психология интеллекта и одаренности. М. : Изд-во «Институт психол. РАН», 2011. 464 с. URL : <http://creativity.ipras.ru/texts/books/ushakov2011.pdf> (дата звернення: 04.03.2020).