

**Кир'янова О.В.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
kirelena@ukr.net

**Павлова Л.О.,**

HR фахівець в «Nemiroff»,  
[Pavlovaliudmyla@ukr.net](mailto:Pavlovaliudmyla@ukr.net)

**Фоміна І.В.,**

Директор ТОВ «Рекрутингова компанія «Агенція Кар'єра»,  
if@career.net.ua

**Кирьянова Е.В.,**

канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управления персоналом и экономики труда,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Павлова Л.А.,**

HR спеціаліст в «Nemiroff»,

**Фомина И.В.,**

Директор ООО «Рекрутинговая компания «Агентство Карьера»,

**Kiriyanova O.V.,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Personnel Management and Labour Economics Department,  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

**Pavlova L.O.,**

HRmanager in «Nemiroff»,

**Fomina I.V.,**

Director, "Recruiting company "Agency Career"

## **ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ**

## **ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

## **IMPROVING THE QUALITY OF CONSULTING SERVICES FOR MANAGEMENT PERSONNEL: INSTITUTIONAL ASPECTS**

*У статті досліджено сучасні тенденції функціонування ринку консалтингових послуг з управління персоналом, у т.ч. досліджено інституційні виклики, серед яких відсутність стандартизації консалтингової діяльності та нормативно-правові колізії на макрорівні; виділено фактори впливу на якість надаваних послуг на мікрорівні та проаналізовано позицію замовників консалтингових послуг з управління персоналом щодо оцінювання їх якості.*

© О.В. Кир'янова, Л.О. Павлова,  
І.В. Фоміна, 2016

*енные тенденции функционирования рынка консалтинговых услуг по т.ч. исследованы институциональные вызовы, среди которых отсутствие стандартизации консалтинговой деятельности и нормативно-правовые коллизии на макроуровне; выделены факторы влияния на качество предоставляемых услуг на микроуровне и проанализирована позиция заказчиков консалтинговых услуг по управлению персоналом касательно оценивания их качества.*

*In the article the modern trends in the market operation of consulting services in HR management are investigated, including the institutional challenges, among them the lack of standardization of consulting activity and legal conflicts at the macro level; the factors affecting the quality of services are provided at the micro level and the customer's position of personnel management regarding the evaluation of their quality is analyzed. The goals of article are to study the factors affecting the quality of consultancy HR at macro and micro levels, to analyze current trends providing business consulting services to entities HR by domestic and international companies on the Ukrainian labor market and to work out recommendations to improve their*

*quality. The main factors affecting the quality of consulting services in HR, as client-oriented company, staff competency, high level of organizational behavior; marketing strategy, positive reputation and competitive agencies in the market of consulting services, we consider to make the subject of further research.*

**Ключові слова.** Консалтинг, управління персоналом, якість консалтингових послуг з управління персоналом, зовнішній рекрутер, послуги з підбору персоналу, фактори впливу.

**Ключевые слова.** Консалтинг, управление персоналом, качество консалтинговых услуг по управлению персоналом, внешний рекрутер, услуги по подбору персонала, факторы влияния.

**Key words.** Consulting, HR, quality consultancy HR, external recruiter, recruitment services, factors of influence.

**Вступ.** Ринок консалтингових послуг з управління персоналом має 25-річну історію функціонування: від зародження у 1991–1997 рр. із нерозвиненою інфраструктурою та недосконалими методами надання послуг, до періоду стабілізації у 2000–2008 рр, що характеризувалася появою новітніх технологій з підбору персоналу, стрімких розвитком консалтингових агенцій на ринку праці та диверсифікацією послуг з управління персоналом (аутстафінг, аутсорсинг, лізинг, аутплейсмент тощо). Функціонування компаній, які залишилися на ринку після кризи 2008 р., відзначалося посиленням боротьби за лідерські позиції, перерозподілом ринку консалтингових послуг і зростанням конкуренції. Сучасний ринок консалтингових послуг з управління персоналом характеризується посткризовим сповільненням скорочення консалтингових компаній, ускладненим утриманням існуючих позицій та активною маркетинговою роботою у професійних об'єднаннях, соціальних і професійних мережах.

Водночас, на всіх етапах розвитку ринку консалтингових послуг залишалася актуальною проблема якості наданих послуг з управління персоналом, що, в свою чергу, негативно впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, незважаючи на числений науковий доробок вітчизняних і зарубіжних дослідників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідженнях, присвячених узагальненим методам надання рекрутингових послуг, заслуговують на увагу праці таких учених, як Бакалінський В.С., Беляєва С.Я., Ісаєва А.К., Чижова Н.А. та інших. Сучасні консалтингові технології з управління персоналом досліджують Брінцева О.М., Верба В.А., Веселова В.Н., Грیشнова О.А., Петюх В.М., Решетняк Т.І., Сурков С. С., Цимбалюк С.О. та інші. Особливо значну увагу дослідженню цих проблем приділила наукова школа під керівництвом А.М. Колота [10, 11]. Однак, на нашу думку, за умов стрімких політичних, економічних і соціальних змін проблеми підвищення якості послуг з управління персоналом потребують подальшого дослідження. Не менш актуальними залишаються розбіжності у підходах до оцінювання якості зовнішніх послуг з управління персоналом між науковцями та консультантами-практиками.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження чинників впливу на якість консалтингових послуг з управління персоналом на макро- та мікрорівнях, аналіз сучасних тенденцій надання бізнес-структурам консалтингових послуг з управління персоналом вітчизняними та міжнародними компаніями на ринку праці України та розробка рекомендацій щодо підвищення їх якості.

**Результати дослідження.** Досвід провідних держав свідчить, що в умовах як стабільного економічного розвитку, так і в період кризових явищ у країні, з'являється потреба в нових підходах до ефективного управління персоналом компаній, при цьому внутрішніх ресурсів бізнес-структури виявляється недостатньо, відповідно, з'являється потреба у залученні зовнішніх провайдерів, у т.ч. консалтингових компаній з управління персоналом. Диверсифікація послуг зовнішньої консалтингової компанії з управління персоналом передбачає: пошук, підбір, оцінку та атестацію персоналу; аутстафінг, аутсорсинг, лізинг, аутплейсмент персоналу; ведення кадрового діловодства; коучінг керівників і кар'єрний коучінг; експертний, процесний, навчальний та інтегрований консалтинг; аналітику ринку праці та огляд заробітних плат за видами економічної діяльності тощо [3].

На разі на українському ринку присутня достатня кількість як українських, так і міжнародних компаній, які надають консалтингові послуги з підбору персоналу. Деякі з цих компаній здійснюють вузькопрофільний пошук, інші спеціалізуються лише на хатньому персоналі або виключно фахівцях, що виїжджають за кордон, тощо. Офіси більшості з них розташовані у Києві, але майже всі компанії надають послуги по всій території України. Так, за даними професійного порталу з пошуку персоналу «WORK.UA», рекрутингових агенцій лише в Києві в минулому році налічувалось більше тисячі. При цьому варто врахувати, що менше 50 з них протримались на ринку близько 15 років і мають добре ім'я та постійних клієнтів [9].

За останнє десятиріччя в ринок України увійшли великі міжнародні компанії, серед яких Manpower, Ancor, WardHowell, AddecoUkraine, HudsonUkraine, HillInternational, Pedersen&Partners та інші. При цьому суттєва частка компаній-замовників зовнішніх послуг перейшли до них на обслуговування у зв'язку з корпоративними домовленостями, але, тим не менш, не припинили співпрацювати одночасно і з українськими локальними компаніями.

На сьогоднішній день також функціонують 3 основних портали з пошуку та пропозиції роботи: HeadHunter (hh.ua), Work.ua, rabota.ua, є ще кілька менших за розміром і відвідуваністю порталів і регіональні платформи, які пропонують послуги з розміщення вакансій і резюме. Вартість користування базами резюме всіх основних порталів приблизно однакова [7–9].

Про значущість консалтингових компаній для вітчизняного ринку праці свідчить високий попит на їхні послуги з боку бізнес-структур. Так, за даними професійного portalу з пошуку персоналу «HeadHunter» (hh.ua), послугами рекрутингових компаній в Україні користуються 68 % менеджерів з персоналу і в 46 % з них таке співробітництво успішне. При цьому, ще 22 % клієнтів відзначили, що вони зверталися до зовнішніх компаній, однак, результату не було, а 32 % взагалі не звертаються до них і розраховують виключно на власні резерви [7].

Наведені дані переконливо свідчать про актуальність проблеми дійсно якісного надання послуг з пошуку та підбору необхідного для компаній персоналу. Відповідно, існує необхідність у детальнішому дослідженні викликів як на рівні держави, так і в межах безпосередньо консалтингової компанії.

Аналізуючи виклики на макрорівні, зауважимо, що, незважаючи на насиченість вітчизняного ринку рекрутинговими компаніями, їх діяльність досі не підлягає ліцензуванню чи сертифікації. Як свідчить міжнародний досвід, важливою передумовою для підвищення якості (продукції, послуги чи життя) є розробка ефективних систем менеджменту якості. Наприклад, найрозповсюдженішою нормативною основою для створення таких систем є міжнародний стандарт ISO 9001:2000.

Упровадження та сертифікація системи управління якістю згідно з цим стандартом у будь-яких організаціях призводить до підвищення ефективності та узгодженості робіт, раціональнішого використання ресурсів, фокусування уваги на клієнтах і, як наслідок, до підвищення задоволеності споживачів послуг. Отже, упровадження уніфікованої системи управління якістю консалтингових послуг з управління персоналом на основі вітчизняних та міжнародних стандартів, з урахуванням національної та регіональної специфіки трудового законодавства, соціально-економічних і політичних умов, суспільних традицій дозволило б суттєво підвищити ефективність діяльності консалтингових компаній з управління персоналом.

Доцільно розроблені та впроваджені на загальнодержавному рівні процедури сертифікації або ліцензування консалтингових послуг не лише гарантуватимуть ефективне функціонування зовнішніх провайдерів з управління персоналом, а й стануть сигнальною системою для замовників щодо компетентності тої чи тої консалтингової агенції. Крім того, упровадження єдиної системи управління якістю консалтингових послуг набуває особливого значення в контексті євроінтеграції та подальшого співробітництва з європейськими партнерами. Іншими перевагами стандартизації консалтингових послуг з управління персоналом на державному рівні є: цивілізований розвиток ринку консалтингових послуг, спрощення та прозорість участі в тендерах, у т.ч. державних, зміцнення репутації сертифікованих консалтингових компаній, що тягне за собою зниження ризиків і невпевненості в ділових контактах і залучення нових замовників тощо.

Безпосередньо для консалтингових компаній до зисків від проведення сертифікації можна віднести: підвищення мотивації персоналу за рахунок прозорості та чіткості виконуваних функціональних обов'язків; збагачення знань персоналу у сфері якості консалтингових послуг з управління персоналом; підвищення ефективності внутрішніх процесів організації; скорочення витрат за рахунок підвищення продуктивності консультантів та якості надаваних послуг; постійне вдосконалення процесів надання консалтингових послуг за рахунок виявлення недоліків незалежними аудиторами; поліпшення внутрішніх комунікацій, механізму планування і розподілу ресурсів; безперервне вдосконалення діяльності організації за допомогою застосування сучасних інструментів менеджменту якості консалтингових послуг з управління персоналом; підвищення конкурентоспроможності консалтингової організації на українському і світовому ринках тощо [5].

Іншою проблемою для вітчизняного ринку консалтингових послуг з управління персоналом залишається законодавче регулювання. Так, починаючи з 2013 року для суб'єктів господарювання, які займаються посередництвом у працевлаштуванні, запроваджено

додаткові вимоги та обов'язки. Відповідно до ст. 39 ЗУ «Про зайнятість населення» Постановою Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 № 359 затверджено Порядок видачі дозволу на наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця (іншими словами, аутстафінг). Встановлено, що вказана постанова набирає чинності з дня набрання чинності ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України про видачу дозволу на наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця» (п. 2 Постанови). Водночас, відповідно до ст. 1 ЗУ «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011, забороняється вимагати від суб'єктів господарювання отримання документів дозвільного характеру, які не внесені до Переліку, затвердженого цим Законом. Тобто, станом на сьогоднішній момент дозвіл на наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця (аутстафінг) не видається. Отримання такого дозволу можливе виключно після внесення відповідних змін до ЗУ «Про перелік документів дозвільного характеру».

Досі залишається актуальною необхідність уніфікованого законодавчо закріпленого тлумачення таких понять, як консалтинг з управління персоналом і рекрутинг, яке б органічно поєднувало відображення їх сутнісних характеристик та нормативно-правових обмежень вітчизняного законодавства.

Також вбачаємо необхідність доопрацювання Національного класифікатору України (ДК 003:2010), що містить лише один варіант назви професії фахівця, який займається пошуком і підбором персоналу. Під запропонованою назвою посади «Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу», тоді як для «зовнішніх» рекрутерів, які надають консалтингові послуги для бізнес-структур, займаються пошуком і підбором персоналу, але не мають повноважень призначати кандидатів на вакантні посади компаній-замовників і не виконують суміжних управлінських функцій (не очолюють підрозділи в організаційній структурі рекрутингової агенції) коректнішою була б назва «Консультант з пошуку та підбору персоналу». Отже, на нашу думку, актуальним питанням наразі є розмежування посад «зовнішнього» та «внутрішнього» рекрутера.

Досліджуючи виклики щодо якості надаваних консалтингових послуг на мікрорівні, ми дійшли висновку про необхідність виокремлення основних чинників впливу. За визначенням Міжнародної британської асоціації з управлінського консалтингу (Management Consultancy Association), консалтинг є діяльністю з трьома обов'язковими елементами: 1) ідентифікація проблеми; 2) рекомендація щодо вирішення проблеми; 3) допомога по впровадженню рекомендації. Управлінське консультування — це професійна діяльність кваліфікованих фахівців, спрямована на сприяння у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошук їх оптимального вирішення та впровадження відповідних рекомендацій керівникам різних рівнів, організаціям, окремим підприємцям (у подальшому — клієнтам) [4].

Консультування з управління персоналом — один з основних різновидів управлінського консалтингу, який передбачає участь у таких процесах, як: оцінювання ефективності стратегії управління персоналом організації, планування персоналу, підбір, наймання та адаптація працівників, навчання та розвиток персоналу, планування кар'єри, формування кадрового резерву, налагодження ефективних каналів внутрішніх HR-комунікацій, побудову системи мотиваційного менеджменту, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення корпоративної лояльності персоналу тощо. Ці підходи знайшли своє ґрунтовне відображення також у дослідженнях провідного науковця А.М. Колота [12].

Для консалтингових послуг з управління персоналом характерними є властивості невідчутності і незбережності, як і для будь-якої сфери нематеріального виробництва. Відповідно, особливої значущості набуває саме якість надаваних послуг, на яку, в свою чергу, суттєвий вплив здійснюють такі групи чинників: клієнтоорієнтованість компанії, компетентність персоналу та високий рівень розвитку організаційної поведінки; маркетингова стратегія, у т.ч. цінова політика консалтингової компанії, позитивна репутація та конкурентоспроможність агенції на ринку консалтингових послуг тощо.

Розглянемо також розуміння якості консалтингових послуг з позиції замовника (на прикладі рекрутингу). Основними кінцевими споживачами консалтингових послуг з управління персоналом і, в першу чергу, зовнішнього рекрутингу, є: міжнародні компанії, які вже працюють в Україні, адже їх корпоративна культура передбачає, що всі, не пов'язані з основною діяльністю послуги, у тому числі послуги з пошуку та підбору персоналу, передаються стороннім спеціалізованим компаніям; іноземні компанії, що планують входження на ринок України, і, відповідно, здійснюватимуть підбір персоналу та управління ним із врахуванням специфіки вітчизняного законодавства та соціально-економічних реалій; великі українські компанії,

найчастіше — це компанії з іноземними інвестиціями, чітко побудованою організаційною структурою і потужним HR-департаментом.

Зауважимо, що донедавна до потенційних споживачів послуг рекрутингових компаній відносились лише великі столичні та міжнародні компанії, але зараз серед замовників усе більше підприємств малого та середнього бізнесу. Зокрема, попит на послуги з пошуку та підбору персоналу достатньо великий у сфері ІТ і телекомунікацій, роздрібних мережах, рекламної та медіаіндустрії, харчовій промисловості, будівництві та нерухомості, в нафтогазовій та аграрній сферах.

Усвідомивши необхідність звернення до зовнішнього консультанта, клієнт розпочинає його пошук. За спостереженнями досвідчених рекрутерів, суттєвий вплив на первинний вибір клієнта мають позитивні відгуки про консалтингову компанію колег. При цьому беззаперечним є той факт, що основний обсяг реалізованих послуг забезпечується повторними і постійними клієнтами. Наприклад, за офіційною інформацією, 80 % клієнтів McKinsey&Co — це повторні клієнти. Клієнт у кінцевому підсумку складає свою думку про консалтингову компанію саме на підставі ефективності роботи найнятого з його допомогою персоналу. Фактично, основним фінальним критерієм якості послуг консалтингової компанії є оперативне забезпечення замовника персоналом, який не лише відповідає висунутим при замовленні вимогам, але й ефективно працюватиме в компанії клієнта протягом тривалого періоду.

Однак, на початку взаємодії із зовнішнім провайдером замовник не завжди навіть чітко усвідомлює, яку саме консалтингову послугу хоче отримати, і, відповідно, навряд чи сформулює критерії оцінювання її якості, тому що метою клієнта є задоволення своїх потреб, а не придбання визначеної послуги. Відповідно, на першому етапі взаємодії із замовником перевагу матиме не стільки консалтингова компанія, яка має широкий діапазон послуг, скільки та, яка якнайшвидше й найточніше зрозуміє проблему клієнта й запропонує прозорі та доцільні шляхи її вирішення.

Так, наприклад, керівник ТОВ «Рекрутингова компанія «Агенція Кар'єра» І.В. Фоміна наводить такий розподіл значущості критеріїв рекрутингової послуги для замовника: найвагомими є вартість послуги й термін закриття вакансії (30 % і 24 % відповідно), досить важливими є період обробки заявки (17 %) та методи підбору персоналу (13 %), тоді як умови гарантійних зобов'язань і форма оплати послуг є несуттєвими чинниками (по 2 %). При цьому, ситуація, яка склалася на сьогоднішній день на ринку рекрутингу, в основному не передбачає передоплати, і тому клієнти готові співпрацювати з кількома консалтинговими компаніями одночасно по одній і тій же позиції. Отже, в даному випадку якісною клієнт вважатиме послугу з адекватною вартістю та максимальною швидкістю надання.

**Висновки.** Незважаючи на розширення практики звернення до консалтингових компаній з управління персоналом, залишається актуальною проблема забезпечення якості надаваних послуг на макро- та мікрорівні. Так, дослідивши актуальні виклики трансформаційного періоду та визначивши основні чинники впливу на якість консалтингових послуг з управління персоналом, вважаємо за доцільне зробити ці аспекти предметом подальшого наукового пошуку.

### **Література**

1. Аудит и контроллинг персонала: Учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. — М.: Экзамен, 2002.
2. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, Планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / В.А. Денисов (пер. с англ.). — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 251 с.
3. Організація консалтингової діяльності : навч. посібник / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. — К. : КНЕУ, 2000. — 244 с.
4. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. А. Верба. — К. : КНЕУ, 2011. — 327, [1] с.
5. Управління розвитком компанії : навч. посібник / В.А. Верба, О.М. Гребешкова ; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2011. — 482 с.
6. Philip Wickham. Management Consulting: Delivering an Effective Project (2nd Edition) Paperback — December 13, 2004
7. HeadHunter. — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://hh.ua>
8. Rabota.ua. — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://rabota.ua/jobsearch/sitemap>
9. Work.ua. — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/>
10. Колот А.М. Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 5. — С. 3–8.

11. Соціальна безпека: теорія та українська практика : Монографія / І.Ф.Гнибіденко, А.М. Колот, О.Ф. Новикова та ін.; За ред. І.Ф. Гнибіденка, А.М. Колота, В.В. Рогового. — К.: КНЕУ, 2006. — 292 с.
12. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А.Грішнова, О. О. Герасименко та інші]; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.

### **References**

1. Odegov, Y.G. and T.V. Nikonova (2002), Audit i controlling personala: Ucheb. posobie [Audit and controlling personnel: Proc. allowance]. — Ekzamen, Moscow, Russia.
2. Bravar, J.-L. and Morgan, R. (2007) Effectivny outsourcing: Ponimanie, Planirovaniei ispolzovanie uspekhnykh outsourcingovykh otnoshenij [Effective Outsourcing: Understanding, planning and successful use of outsourcing relationships], Balans Business Books, D.
3. Verba V.A. and Reshatnyak T. I. (2000) Organizatsiya konsaltingovoiy diyalnosti [Organization consulting activities], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Verba V.A. (2011), Upravlinske konsultuvannya: kontseptsiya, organizatsiya, rozvytok: monografia [Management consulting, conception, organization development: Monograph]. — KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Verba V.A. and Grebeshkova O.M. (2011) Upravlinnya rozvytkom kompaniyi [Managing the development of], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Wickham, Philip (2004), Management Consulting: Delivering an Effective Project , 2nd Edition, Paperback.
7. Website HeadHunter, available at: <https://hh.ua> (Accessed 22 June 2013)
8. Website Rabota.ua, available at: <http://rabota.ua/jobsearch/sitemap> (Accessed 22 June 2013)
9. Website Work.ua, available at: <https://www.work.ua/articles/> (Accessed 22 June 2013)
10. Kolot, A.M. (2011), “The dialectics of economic and social development as a subject of scientific research”, Ukrayina: aspekty` praci. — no. 5. — S. 3–8.
11. Kolot, A.M. (2010), Social`na bezpeka: teoriya ta ukrayins`kaprakty`ka: Monografiya [Social Security: Theory and Ukrainian Practice: Monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Kolot, A.M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O. O. and others(2009), Ekonomika pratsi ta sotsial`no-trudovi vidnosyny [Labor Economics and Social-Labor Relations], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2016 р.