

РОЗДІЛ 10. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІЗАПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ  
HR-АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІINTRODUCTION OF MODERN PERSONNEL-TECHNOLOGIES  
HR-OUTSOURCING AT THE ENTERPRISE

Статтю присвячено актуальній проблемі запровадження сучасних персонал-технологій HR-аутсорсингу на вітчизняних підприємствах. Досліджено сутність поняття аутсорсингу, охарактеризовано його види. Визначено доцільність запровадження на підприємстві сучасної технології HR-аутсорсингу для управління персоналом, досліджено переваги та недоліки цього процесу. Проведений аналіз показав, що на підприємствах найбільшого поширення набули такі види аутсорсингу, як аутсорсинг підбору персоналу (рекрутмент, хедхантинг), аутсорсинг у системі навчання, аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту, аутсорсинг HR-адміністрування, аутстафінг, аутплейсмент, лізинг персоналу. Проведено огляд та характеристику ринку HR-систем, розглянуто їх призначення та функціонал. Дослідження показало, що запровадження на вітчизняних підприємствах сучасних технологій аутсорсингу дасть їм змогу поліпшити ефективність роботи та вивільнити ресурси за рахунок передачі окремих непрофільних функцій стороннім спеціалізованим компаніям для можливості зосередження на основній діяльності та подальшому її розвитку.

**Ключові слова:** аутсорсинг, HR-аутсорсинг, аутсорсинг персоналу, HRM-система.

Статья посвящена актуальной проблеме внедрения современных персонал-технологий HR-аутсорсинга на отечественных предприятиях. Исследована сущность понятия аутсорсинга, охарактеризованы его виды. Определена целесообразность внедрения на предприятии современной технологии HR-аутсорсинга для управления персоналом, исследованы преимущества и недостатки этого процесса. Проведенный анализ показал, что на предприятиях наибольшее распространение получили такие виды аутсорсинга, как аутсорсинг подбора персонала (рекрутмент, хедхантинг), аутсорсинг в системе обучения, аутсорсинг аттестации персонала и кадрового аудита, аутсорсинг HR-администрирования, аутстаффинг, аутплейсмент, лизинг персонала. Проведен обзор и характеристика рынка HR-систем, рассмотрены их назначение и функционал. Исследование показало, что введение на отечественных предприятиях современных технологий аутсорсинга позволит им повысить эффективность работы и высвободит ресурсы за счет передачи отдельных непрофильных функций сторонним специализированным компаниям для возможности сосредоточения на основной деятельности и дальнейшем ее развитии.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, HR-аутсорсинг, аутсорсинг персонала, HRM-система.

УДК 331.08

<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-66>**Гадецька З.М.**

к.т.н., доцент, доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

**Gadetska Zoya**

Cherkassy Bogdan Khmelnytsky National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9994-8488>

*The article is devoted to the actual problem of introduction of modern HR HR-outsourcing technologies at domestic enterprises. In this article the essence of outsourcing is defined, and its forms are described. Outsourcing is one of the tools to optimize your business system configuration. This term defines the sequence of organizational decisions, the essence of which is the transfer of some previously independently performed by the organization functions or activities to an external organization. Depending on an object it is possible to allocate three main types of outsourcing, namely: outsourcing in the sphere of information technologies, outsourcing of separate business processes and production outsourcing. The feasibility of using outsourced staff is defined and its key benefits and risks are described. Outsourcing technology is most often covered by processes related to the recruitment and search of employees (as well as staff leasing and outstaffing), less often the processes of personnel administration and payroll. The carried-out analysis showed that at the enterprises the greatest distribution was gained by such types of outsourcing as staff recruitment outsourcing (recruitment, headhunting), outsourcing in the system of training, outsourcing of certification of personnel and personnel audit, HR administration outsourcing, outstaffing, an autpleysment, leasing personnel. Research and analysis of advantages and disadvantages of outsourcing personnel for enterprises has been carried out. Among the advantages for the company are the following: rapid change in the actual number of employees; replacement of a sick worker; rapid recruitment and training of employees; simplification of record keeping; savings at the expense of personnel; shifting responsibility for payroll and tax payments; reduction of conflicts with trade unions and labor disputes in court. Among the disadvantages are the existence of a possibility of data privacy violation and information leakage; Threat of a raider attack by an outsourcer; there is practically no impact on the employees of the outsourcing company; possibility of outsourcing company bankruptcy, high cost of outsourcing. The conducted review and description of HR-systems market, their purpose and functionality are considered.*

**Key words:** outsourcing, HR-outsourcing, HRM-system.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової трансформації економіки метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку за найменших витрат, тому перед керівниками підприємств стоять комплексні проблеми підвищення ефективності роботи. Не можна не відзначити, що управління персоналом є одним із найбільш важливих складників компанії, оскільки грамотне

управління персоналом здатне підвищити ефективність діяльності співробітників компанії і збільшити прибуток. Тому одним із пріоритетних завдань підприємства є визначення напрямів і пошук нових сучасних методів та механізмів управління людськими ресурсами. Для цього у сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують сучасні технології аутсорсингу. Саме

тому, враховуючи вищенаведене, так актуальна тема даного наукового дослідження для забезпечення більш ефективного розвитку підприємств в умовах сьогодення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значний внесок у дослідження питань аутсорсингу зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких праці: Дж. Брайдана Хейвуда [1], Жан-Луї Бравара [2], І.С. Грозного [3], І.Г. Яненкової [4], О.В. Токара [5], В.С. Бойченка [6] та ін. Ними розглянуто науково-теоретичні та практичні підходи до розуміння сутності і трактування поняття «аутсорсинг», його різновидів, використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг підприємством, в управлінні персоналом, перспективи, переваги та недоліки у запровадженні.

**Постановка завдання.** Мета статті – здійснити теоретико-методологічний аналіз сучасних технологій аутсорсингу для управління персоналом, розглянути сутність, види, переваги, недоліки та доцільність запровадження цих персонал-технологій на підприємстві.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Одним з інструментів, що дають змогу оптимізувати конфігурацію бізнес-системи, є аутсорсинг. Цей термін визначає послідовність організаційних рішень, суть яких полягає у передачі деяких раніше самостійно виконуваних організацією функцій або видів діяльності зовнішній організації.

Поняття «аутсорсинг» (outsourcing) англomовного походження, що розшифровується як outside source using – використання зовнішніх джерел або ресурсів. Цей термін виник у практичній діяльності на початку 60-х років минулого століття, а саме у 1962 р., коли була заснована Electronic Data System Corporation (EDS). Використання у своїй практиці компанією Eastman Kodak передавання зовнішнім партнерам процесів збирання, обробки та забезпечення інформаційними потоками прийняття управлінських рішень утвердило доцільність застосування аутсорсингу в діяльності компаній-лідерів [4, с. 115–116].

Найбільш удалим трактуванням, яке розкриває економічну сутність аутсорсингу, західні та вітчизняні економісти вважають визначення, запропоноване Дж. Хейвудом у книзі «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», що звучить як «...переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств та всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [5, с. 81–82].

Основними мотивами щодо використання аутсорсингу вважаються: звільнення власних кадрових та капітальних ресурсів для вдосконалення профільного напрямку діяльності підприємства; підвищення якості кінцевих товарів чи послуг за рахунок залучення фахівців; пошук варіантів для зниження

внутрішніх витрат за рахунок залучення сторонньої організації; уникнення розширення штату та скорочення витрат на навчання персоналу; недолік власних ресурсів; зниження певних ризиків тощо.

Залежно від об'єкта можна виділити три основних види аутсорсингу, а саме: аутсорсинг у сфері інформаційних технологій, аутсорсинг окремих бізнес-процесів та виробничий аутсорсинг.

Серед сфер діяльності найбільше під технологію аутсорсингу підпадають:

- процеси, пов'язані з підбором і пошуком співробітників (а також лізингом персоналу і аутстафінг), рідше – процеси кадрового адміністрування та розрахунку заробітної плати;

- бухгалтерський аутсорсинг – процес забезпечення бухгалтерського обліку на підприємстві. Це може бути як формування «нульової звітності», так і регулярна співпраця на щоденній основі;

- ІТ-аутсорсинг – аутсорсинг інформаційних технологій включає розроблення різних видів програмного забезпечення; налаштування технічних та програмних засобів; систем зв'язку, вебдизайн, електронний бізнес, безпеку ІТ та ін.

На рис. 1 представлено динаміку ринку аутсорсингу починаючи з 2000 р. Незважаючи на падіння результатів у 2016 р., цей ринок є на сучасному етапі достатньо перспективним [7].

Практика показує, що найчастіше віддаються на аутсорсинг ІТ-завдання. Так, в Азії Індія отримала репутацію дешевого, але обширного ресурсу, але зараз у неї стає все більше конкурентів. Наприклад, дуже активно в напрямі ІТ-аутсорсингу розвиваються Філіппіни. Китай зі своїми виробничими потужностями також виривається в лідери аутсорсингу в Азії. Аутсорсинг у Західній Європі і США представлений не так яскраво, але Великобританія, Нідерланди, Бельгія та Франція є досить розвиненими у цій сфері. У Східній Європі найбільшими країнами-аутсорсерами є Польща, Чехія, Білорусь і, звичайно ж, Україна. Остання є лідером у цьому регіоні, й один тільки ІТ-аутсорсинг щорічно приносить у країну понад 2,5 млрд дол. [8].

Аутсорсинг в Україні має свої особливості щодо популярності окремих його видів. Контакт-центр Cartli провів в Україні спеціалізоване дослідження, яке показало, що 36% опитаних респондентів передають на аутсорсинг різні виробничі процеси, у тому числі: ІТ-послуги (40,5%), логістику (35,1%), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27%), маркетингові послуги (21,6%), рекрутмент (18,9%), бухгалтерський облік (13,5%), розрахунок заробітних плат (13,5%), обробку й систематизацію інформації (8,1%), аутсорсинг медичних представників (8,1%), облік кадрів та кадровий супровід (5,4%), адміністративні функції (2,7%) [4, с. 117].

Окрім того, 31% опитуваних засвідчили, що користуються послугами залученого персоналу,

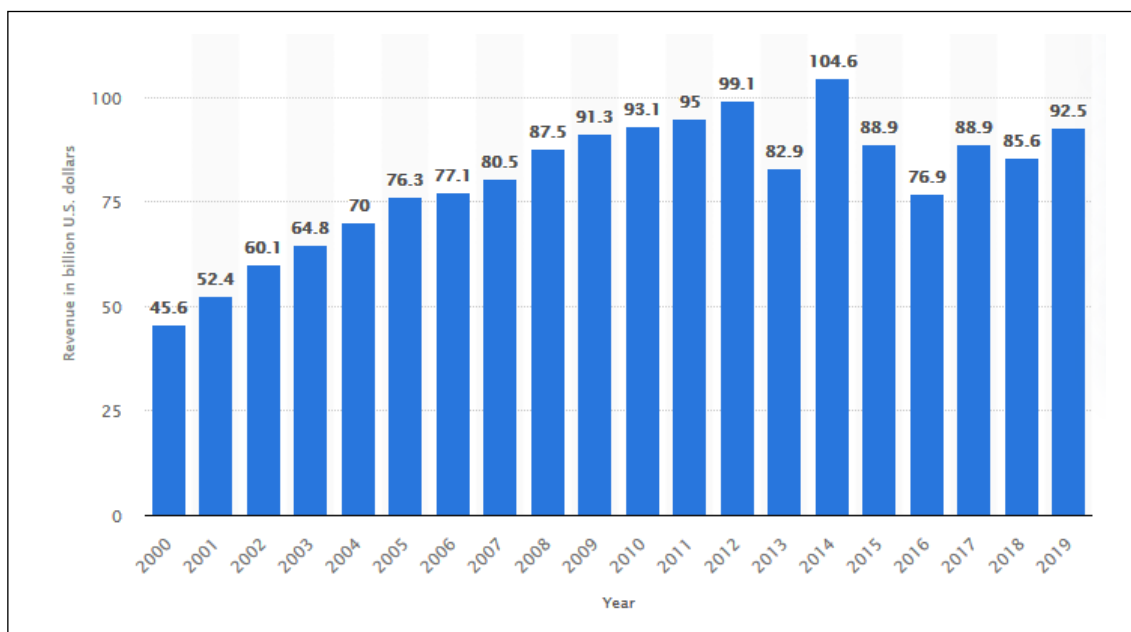


Рис. 1. Обсяг світового ринку аутсорсингових послуг, 2010–2019 рр. (млрд дол. США)

Джерело: побудовано автором на основі [7]

у тому числі 48,4% – на короткотривалі проекти, 35,5% – на довготривалі проекти; 29% – з оформленням персоналу до штату провайдера. Згідно з опитуванням, 41,2% респондентів у разі залучення аутсорсингових послуг економлять власні ресурси; 37,6% досягли оптимізації та прискорення бізнес-процесів; 32,9% – підвищення ефективності; 14,1% – поліпшення якості та контролю над робочими процесами; 14,3% – відчули можливість використовувати рішення, які засновані на новітніх досягненнях галузі [9, с. 23].

У роботі [6, с. 62] проведено оцінку рівня задоволеності послугами аутсорсингу в Україні. Перше місце в рейтингу було відведено аутсорсингу функцій обробки та систематизації інформації (5 балів із можливих 5); друге місце – аутсорсингу послуг із розрахунку заробітних плат та ведення бухгалтерського обліку (по 4,8 бали); третє – послугам обліку кадрів та кадрового діловодства, ІТ-аутсорсингу, аутсорсингу адміністративних функцій (по 4,4 бали).

Виділимо основні форми здійснення аутсорсингових операцій:

- повний аутсорсинг – коли компанія-замовник запрошує виконавця, який повністю виконує всю роботу;

- частковий аутсорсинг – коли відбувається передача виконавцю лише певних функцій на аутсорсинг;

- спільний аутсорсинг – коли обидві сторони виступають партнерами;

- проміжний аутсорсинг – коли компанія-замовник, яка має своїх фахівців із високим рівнем кваліфікації, передає управління ними третій стороні.

На підприємстві найбільшого поширення набув такий вид аутсорсингу, як HR-аутсорсинг. Можна виділити такі види HR-аутсорсингу на підприємстві:

1. Аутсорсинг підбору персоналу (рекрутмент, хедхантінг) – це передача організацією функцій, пов'язаних із кадровим діловодством, компанії-підприємству, що займається підбором і наймом персоналу на тимчасовій або постійній основі.

2. Аутсорсинг у системі навчання – процес навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки персоналу за межами підприємства або шляхом залучення зовнішніх спеціалістів.

3. Аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту – це процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, відповідність оплати праці з результатами роботи персоналу та підвищенням його кваліфікації, розвиток мотиваційних програм.

4. Аутсорсинг HR-адміністрування – процес підготовки кадрової документації, адміністрування зарплати, складання посадових інструкцій тощо.

5. Аутстафінг – виведення персоналу за штат компанії-замовника та оформлення його у штат компанії-провайдера.

6. Аутплейсмент – працевлаштування звільненого персоналу організації-клієнта через спеціалізовані агенції. Аутплейсмент можна назвати «м'яким» методом звільнення працівників.

7. Лізинг персоналу – залучення кваліфікованого працівника на нетривалий термін у зв'язку із сезонністю, проектною роботою, заміщенням декретного або лікарняного або відпускнуго місця. Розрізняють довгостроковий лізинг – від трьох

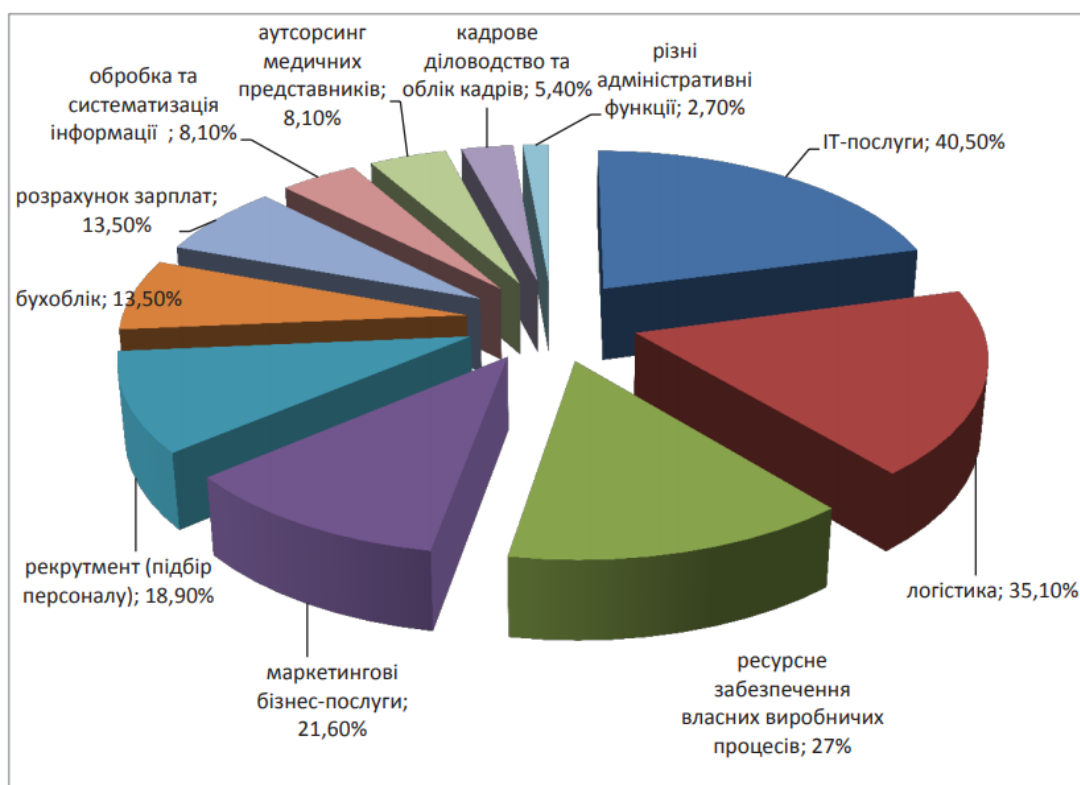


Рис. 2. Застосування різних послуг аутсорсингу на підприємстві в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [9]

місяців до кількох років та короткостроковий – від одного дня до двох-трьох місяців.

Таким чином, за сучасних умов розвитку і розповсюдження сучасних технологій управління персоналом використання аутсорсингу кадрових процесів набуває особливого значення для підприємства.

Проведено дослідження та аналіз переваг і недоліків аутсорсингу персоналу для підприємств. Серед переваг для підприємства можна назвати такі: у разі необхідності швидка зміна фактичної кількості працівників; заміна хворого працівника; швидкий підбір працівників на вакансії та їх навчання; спрощення ведення діловодства; економія за рахунок кадрового підрозділу; відсутність формальних зобов'язань у трудових відносинах із працівниками; перекладання відповідальності за розрахунки по зарплаті, сплату податків; зменшення конфліктів із профспілками та трудових спорів у суді; зниження впливу змін у трудовому законодавстві на трудові відносини та ін.

Серед недоліків для підприємства можна назвати такі: існування ймовірності порушення конфіденційності даних та витік інформації; загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера; практично відсутній вплив на співробітників аутсорсингової компанії; можливість банкрутства аутсорсингової компанії; насамкінець, вартість аутсорсингу може бути вища за вартість ведення кадрової роботи внутрішніми працівниками.

Отже, враховуючи наведені вище переваги та недоліки HR-аутсорсингу, можна стверджувати, що вибір та остаточне рішення приймає саме підприємство щодо доцільності застосування цієї сучасної технології.

Окрім того, під час упровадження сучасних технологій аутсорсингу для управління персоналом важливо активно застосовувати сучасні ІТ-технології, а саме HRM-системи – автоматизовані комплексні системи управління персоналом. Сьогодні на ринку представлено достатню кількість автоматизованих HR-систем, що допомагають вирішити потреби підприємств, серед них: Hurma – поєднує у собі процеси рекрутингу, HR і OKR; BambooHR – програмне забезпечення для HR-менеджерів у малому і середньому бізнесі, що включає у себе великий набір послуг з управління персоналом і процесами рекрутингу та може бути доповнена інструментарієм з обліку заробітної плати; ZohoPeople – інформаційна система, що надає такі функції: портал співробітників, портал самообслуговування, контрольні списки для бізнес-процесів, організаційна структура, та ін.; ZohoRecruit – система автоматизації рекрутменту, що інтегрується з Facebook; Workable – онлайн-система для управління процесами рекрутингу; PeopleForce – система створена ІТ-фахівцями для ІТ-фахівців, що враховує особливості технічного і аутсорсингового бізнесу та визначає їхні основні можливості, переваги та недоліки.

Отже, проведений аналіз показав, що сучасний ринок HR-систем пропонує широкий вибір послуг щодо автоматизації HR-процесів, а саме: працювати з absence management (облік відпусток, відгулів, відряджень, хвороб та ін.); відслідковувати адаптаційні процеси, розвиток співробітників, мотивацію і систему винагород; інтеграція HR-інструментів із порталами з пошуку роботи та месенджерями; складати докладні аналітичні звіти; економити кошти компанії за рахунок автоматизації рутинних завдань і багато іншого.

Серед розглянутих систем особливо хотілося б виділити вітчизняну – *Нирта*, яка нині має достатньо необхідних можливостей та пропозицій за прийнятну ціну порівняно з вартістю ліцензій зарубіжних брендів. Але кожне підприємство має свій особливості та потреби і має провести власний аналіз та консультації з експертами кожної із систем за необхідності автоматизації HR-процесів, ураховуючи специфіку роботи.

Проведене дослідження показало, що у сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому вдосконалюються як системи управління персоналом, так і сучасні методи та інструменти, що при цьому використовуються.

**Висновки з проведеного дослідження.** Дослідження показало, що запровадження на вітчизняних підприємствах сучасних технологій аутсорсингу дасть їм змогу поліпшити ефективність роботи та вивільнити ресурси за рахунок передачі окремих непрофільних функцій стороннім спеціалізованим компаніям для можливості зосередження на основній діяльності та подальшому її розвитку і розширенню.

Також дослідження показало, що на підприємстві найбільшого поширення набув такий вид аутсорсингу, як HR-аутсорсинг – аутсорсинг кадрових процесів, що передбачає аутсорсинг підбору персоналу (рекрутмент, хедхантинг), аутсорсинг у системі навчання, аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту, аутсорсинг HR-адміністрування, аутстафінг, аутплейсмент, лізинг персоналу.

Але за всіх позитивних моментів застосування сучасних передових технологій аутсорсингу ще існує низка проблем, що потребують вирішення для їх упровадження, а саме налагодження механізму довіри до постачальників аутсорсингу, оцінка ефективності їхньої роботи та зміни в законодавства України у цій сфері.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хейвуд Д.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Москва : Вильямс, 2001. 176 с.
2. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / пер. с англ. В. Денисова. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. 260 с.

3. Грозный И.С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2009. № 1. С. 47–51. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2009\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2009_1_9) (дата звернення: 29.01.2020).

4. Яненко І.Г., Командир А.Л. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2017. Вип. 284. Т. 296. С. 115–119. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/390906.pdf> (дата звернення: 29.01.2020).

5. Токар О.В. Роль аутсорсингу в управлінні підприємством. *Управління розвитком*. 2010. № 19. С. 81–82.

6. Бойченко В.С. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 60–64. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escr\\_2014\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escr_2014_2_13) (дата звернення: 29.01.2020).

7. Global market size of outsourced services from 2000 to 2019 *Statista* : вебсайт. URL : <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size> (дата звернення: 29.01.2020).

8. Білоус А. До чого йде аутсорсинг в Україні і в світі: тренди та прогнози *Ліга. Блоги* : вебсайт. URL : <https://blog.liga.net/user/abilous/article/30693> (дата звернення: 29.01.2020).

9. Єлєць О.П., Присяжнюк С.В. Розвиток аутсорсингу в Україні. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5(2). С. 21–25. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_5%282%29\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5%282%29__7) (дата звернення: 29.01.2020).

#### REFERENCES:

1. Haywood J. B. (2001) *Outsorsing: v poiskah konkurentnyih preimuschestv* [Outsourcing: Looking for Competitive Advantage]. Moscow: Williams Publishing. (in Russian)
2. Bravar J.L. (2007) *Effektivnyiy outsorsing: ponimanie, planirovanie i ispolzovanie uspeshnyih outsorsingovyih otnosheniy* [Effective Outsourcing: Understanding, Planning and Using Successful Outsourcing Relations]. Dnepropetrovsk: Balance of Business Bucs. (in Ukrainian)
3. Grozny I.S. (2009) *Vykorystannia autosorsynhu u protsesi dosiahnennia konkurentnykh perevah promyslovym pidpriemstvom* [The use of outsourcing in the process of achieving competitive advantage by an industrial enterprise]. *Economic Bulletin of the National Mining University*, vol. 1, pp. 47–51. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2009\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2009_1_9) (accessed 29 January 2020).
4. Yenenkova I.G. Commander A.L. (2017) *Aut-sorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Outsourcing as a tool for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovi prats. Economics*, vol. 284, t. 286, pp. 115–119. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/390906.pdf> (accessed 29 January 2020).
5. Tokar O.V. (2017) *RoI autsorsynhu v upravlinni pidpriemstvom* [The role of outsourcing in enterprise management]. *Development Management*, vol. 19.

Kharkiv: Kharkiv National University of Economics., pp. 81–82. (in Ukrainian)

6. Boycheno V.S. (2014) Outsorsynh v upravlinni personalom: suchasnyi stan [Outsourcing in personnel management: current status]. Economics of development, vol. 2, pp. 60-64. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro\\_2014\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_2_13) (Accessed 29 January 2020).

7. Global market size of outsourced services from 2000 to 2019, Available at: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size> (accessed 29 January 2020).

8. Belous A. Do choho yde outsorsynh v Ukraini i v sviti: trendy ta prohnozy [Outsourcing in Ukraine and in the World: Trends and Forecasts"]. Available at: <https://blog.liga.net/user/abilous/article/30693> (accessed 29 January 2020).

9. Yelets O.P., Prisyazhnyuk S.V. (2017) Rozvytok outsorsynhu v Ukraini [Development of outsourcing in Ukraine], Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy, vol. 5(2), pp. 21-25. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_5%282%29\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5%282%29__7) (accessed 29 January 2020).