

*and internal environment. The object of managing change is an enterprise as a complex, open system, a platform for change. The subject of change management can be defined internal corporate relationships and external relationships that arise in the process of change. The study of change management in the enterprise should include the study of its configuration, which establishes links between a set of elements: change management subjects (internal stakeholders of the enterprise, contact audiences of changes and changes in the media) that interact with objects and subject of management through Principles of change management (systematic, planned change, flexibility of management approaches, parallelism, efficiency, homeostaticity and synergy of changes).*

**Keywords:** *changes, change management, management, enterprise, subjects of change, objects of change, subject of changes.*

*Надійшла до редакції 28.11.2018*

DOI : 10.33274/2079-4762-2019-45-1-58-65

УДК 005.95/.96:[658.511:33.04.2] (045)

**Роженко О. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: rozenko@donnuet.edu.ua

#### **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЙ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

UDK 005.95/.96: [658.511:33.04.2] (045)

**Rozhenko A. V.**  
**PhD in Economic**  
**sciences,**  
**Associate Professor**

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kriviy Rih, Ukraine,  
e-mail: rozenko@donnuet.edu.ua

#### **ENTERPRISE EMPLOYMENT POLICY FORMATION IN ITS LIFE CYCLE STAGE DEPENDENCE**

**Мета.** *Удосконалити методіку формування кадрової політики підприємства з урахуванням окремих стадій його життєвого циклу.*

**Методи.** *Для досягнення поставленої мети дослідження як теоретичну та методичну базу використано систему загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: діалектичний метод наукового пізнання — для формування шкали експертної оцінки кадрового потенціалу підприємства, математичні та статистичні методи — для визначення значення критерію та показників, що характеризують критерії оцінки кадрового потенціалу підприємства та інтегрального показника кадрового потенціалу умовного підприємства; методи причинно-наслідкового аналізу — для формування системи показників та критеріїв оцінки кадрового потенціалу підприємства; системно-структурний метод — для формування характеристик елементів системи кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу умовного підприємства; аксіоматичний метод — для прогнозу змін інтегрального показника кадрового потенціалу умовного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.*

**Результати.** *Сформовано характеристики елементів системи кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Запропоновано методіку оцінки кадрового потенціалу за допомогою методу експертних оцінок та з урахуванням ключових аспектів управління кадрами, а саме сформовано систему показників та критеріїв оцінки кадрового потенціалу підприємства, встановлено формалізацію розрахунків інтегрального показника кадрового потенціалу за кожним критерієм (кваліфікація і професіоналізм персоналу, ефективність інно-*

© О. В. Роженко, 2019

ваційного менеджменту в організації, ефективність творчої діяльності, психометричні дані) та представлено формалізацію розрахунків загального інтегрального показника кадрового потенціалу в балах. Оцінено кадровий потенціал умовного підприємства. Здійснено прогноз зміни загального інтегрального показника кадрового потенціалу умовного підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, господарська діяльність, стадія життєвого циклу, формування, кадрова політика.

**Постановка проблеми.** У процесі світової трансформації соціально-економічної системи склалися особливі умови на ринку праці і у сфері зайнятості, у яких кадри як носії праці, тобто первинного чинника створення додаткової вартості, забезпечують ефективність господарського процесу на всіх рівнях економічної системи. Реалізація розробленої стратегії і тактики підприємницької структури залежить від кваліфікації, компетенцій, здатності до навчання, системи мотивації, дисципліни відповідних кадрів, тобто від сформованої на ній кадрової політики. Трансформаційні умови ззовні та циклічність стадій життєвого циклу вітчизняного підприємства зсередини посилюють роль його кадрової політики, найголовнішим завданням якої стає збереження та розвиток кадрового складу. Отже, механізм формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу виступає дієвим інструментом необхідних перетворень та розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** доводить глибину досліджень проблемних питань у сфері формування кадрової політики підприємства, а саме: В. А. Вінніковою [1, с. 701] запропоновано підходи до врахування ризику при виборі стратегії розвитку персоналу за альтернативами кадрової політики; А. О. Глебовою [2, с. 159] досліджено сутність поняття «кадрова політика», запропоновано правила розроблення антикризової кадрової політики; в науковій праці А. М. Грицай [3, с. 148] досліджено теоретичні та методологічні засади формування кадрової політики підприємства; Н. В. Діденко [4, с. 44] виокремлено риси антикризової кадрової політики, представлено мотиваційну модель антикризового управління персоналом; О. О. Кравченко в роботі [5, с. 355] виділено та охарактеризовано типи кадрової політики, визначено її завдання та різновиди, сформульовано особливості її проведення в сучасних умовах; В. П. Мартиненко [6] розглянуто кадрову політику підприємства з точки зору її формування, за допомогою методу експертних оцінок визначено залежність між вибраною кадровою політикою та конкурентоспроможністю підприємства; С. В. Стреховою [7, с. 66] досліджено формування кадрової політики підприємства та важелів впливу на її ефективність; роботу О. А. Шаповал [8, с. 712] присвячено формуванню та покращенню кадрової політики організації, окреслено механізм її реалізації; С. В. Волошиною згідно з [9, с. 11] визначено наукові прогалини у галузі теоретико-методологічного дослідження ефективного управління людським капіталом підприємства; Ю. В. Штик [10, с. 93] пропонує удосконалену модель формування облікової політики щодо винагород працівникам, що виступає елементом кадрової політики підприємства.

**Мета статті** — удосконалити методіку формування кадрової політики підприємства з урахуванням окремих стадій його життєвого циклу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі організації роботи кадрів як однієї з функцій управління лежить науковість, плановість і комплексність. Формування кадрової політики покликане забезпечувати науково обґрунтований підбір, навчання і дисципліну кадрів, з урахуванням конкретних умов господарювання, чинників бізнес-середовища та цілей функціонування відповідної підприємницької структури. Формування кадрової політики повинне забезпечити підвищення економічної активності й всебічного розвитку особистості членів трудового колективу підприємства, найбільш ефективного використання людського капіталу з метою соціально-економічного розвитку екосистеми.

Кадрова політика, виходячи з існуючих її змістовних параметрів, повинна формуватися на кожній стадії життєвого циклу підприємства окремо, враховуючи різні вихідні умови господарювання та цілі на кожній.

Пропонується формування та розкриття змістовних характеристик елементів системи кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства (табл. 1).

Запропоновані характеристики елементів системи кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства спрямовані на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного господарювання, розвитку у працівників відповідальності за вирішення завдань підприємництва та їх зацікавленості в зростанні продуктивності праці.

На прикладі умовного підприємства, яке знаходиться на стадії зростання, пропонується методика оцінки кадрового потенціалу, за допомогою методу експертних оцінок, з урахуванням головних аспектів управління кадрами.

**Таблиця 1** — Формування характеристик елементів системи кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства (складено автором згідно [2; 3; 5; 6; 7; 8])

Елемент кадрової політики	Стадія життєвого циклу підприємства				
	Зародження	Зростання	Зрілість	Старіння	Смерть
Капітал підприємства	Фізичний	Людський	Людський	Грошовий	Фізичний
Вид витрат на оплату праці	Постійні	Умовно-постійні	Умовно-змінні	Змінні	Постійні
Система мотивації праці	Індивідуальна	Індивідуально-колективна	Колективно-індивідуальна	Колективна	Індивідуальна
Стимул залучення персоналу	Грошовий	Грошово-моральний	Грошово-соціальний	Морально-психологічний	Психологічно-соціальний
Витрати на навчання	Максимальні	Менші ніж на стадії зародження, але більші ніж на стадії зрілості	Менші ніж на стадії зростання, але більші ніж на стадії старіння	Мінімальні	Дорівнюють нулю
Форми навчання	У контрагентів	Дистанційна	Без відриву від виробництва	На робочому місці	Відсутні
Строк планування	Короткостроковий	Середньостроковий	Довгостроковий	Середньостроковий	Короткостроковий
Головні чинники управління	Культура, ієрархія	Ієрархія, ринок	Ринок, ієрархія, культура	Культура, ринок, ієрархія	Культура, ринок
Головний аспект управління кадрами	Адміністративно-правовий	Психологічний	Виробничо-економічний	Соціальний	Політичний
Ключові функції кадрових служб	Аналіз	Мотивація	Планування	Облік	Організація

Для проведення оцінювання кадрового потенціалу умовного підприємства цією методикою сформовано систему критеріїв та показників, що характеризують стан кадрового потенціалу та експертно визначено вагомість кожного критерію та показника (табл. 2).

Оцінювання кадрового потенціалу умовного підприємства здійснено за використанням експертного методу. Експертами в цьому дослідженні були запрошені керівники та фахівці п'ятих підприємств різних галузей національної економіки. Значення кожного із показників, що характеризують критерії, оцінено експертами за п'ятибальною системою (1 — мінімум, 5 — максимум), за результатами роботи експертів знайдено середнє значення кожного показника.

Кожен із параметрів оцінюється керівниками та фахівцями підприємства та кваліфікованим незалежним експертом-психологом. Кожен експерт за кожним параметром виставляє оцінку від 1 до 5, вивчивши особливості персоналу.

**Таблиця 2** — Оцінка кадрового потенціалу умовного підприємства (складено автором)

Критерії	Показники, що характеризують критерії	Експертна оцінка (середній бал)
1. Кваліфікація і професіоналізм персоналу (вагомість 0,3)	1.1. Кількість працівників з науковим ступенем доктора, кандидата серед науково-дослідного персоналу (значення 1)	3,4
	1.2. Кількість наукових публікацій у поточному році (за останні 5 років) (значення 3)	3,2
	1.3. Кількість отриманих наукових ступенів у поточному році (за останні 5 років) (значення 0)	1,2
	1.4. Досвід роботи в інноваційній сфері науково-дослідного персоналу (від 15 до 25 років та не менше 5 років у виробничій)	5
	1.5. Частка науково-дослідного персоналу відносно до всього персоналу організації (значення 6,70 %)	4,6
	1.6. Частка працівників з вищою освітою відносно до інших груп працівників (значення 84 %)	5
	1.7. Рівень професіоналізму персоналу (значення — високий)	4,6
	1.8. Рівень підвищення кваліфікації персоналу (значення — обмін досвідом, самонавчання)	4
2. Ефективність інноваційного менеджменту в організації (вагомість 0,28)	2.1. Рівень інноваційної культури (значення — високий)	4,8
	2.2. Організаційна структура (значення — лінійно-функціональна)	3,2
	2.3. Організація праці (значення — бригадна, з високим рівнем сполучення функцій)	4,8
	2.4. Стиль управління (значення — демократичний)	4,8
	2.5. Рівень міжфункціональної співпраці у проведенні НДДКР (значення — високий)	4,6
	2.6. Система інформування персоналу (значення — докладне інформування про діяльність організації, її інноваційну діяльність)	5
	2.7. Рівень ефективності системи стимулювання раціоналізаторства. Оплата праці (значення — індивідуальна оплата праці. Рівень ефективності стимулювання достатній)	3,4
	2.8. Рівень співпраці з іншими організаціями в інноваційній сфері (значення — середній)	4,2
	2.9. Психологічний клімат (значення — позитивний, привітна, дружлюбна атмосфера, довірчі відносини)	5
3. Ефективність творчої діяльності (вагомість 0,25)	3.1. Кількість запропонованих ідей у поточному році (за останні 5 років) (значення 11)	4,8
	3.2. Кількість реалізованих ідей у поточному році (за останні 5 років) (значення 10)	5
	3.3. Рівень новизни інновацій (значення — поліпшувальні)	3,4
	3.4. Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації (значення — винагороди отримують підприємства, які впроваджують розробки)	3,8
	3.5. Кількість (вартість) проданих ліцензій у поточному році (за останні 5 років) (значення — не належить до діяльності фірми)	1,4
	3.6. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році (за останні 5 років) (значення — зазвичай не патентує свої розробки)	3
4. Психометричні дані (вагомість 0,17)	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників (значення — ініціативність, креативність та активність, інтерес до нового, винахідливість, комунікабельність)	4,8

Ця методика дає можливість оцінювати показники з різними одиницями виміру (кількісні та якісні), уникнути проміжних, достатньо складних, математичних розрахунків, стандартизації показників зокрема. Як критерії використовуються складові кадрового потенціалу.

Формалізацію розрахунку інтегрального показника кадрового потенціалу за критерієм у балах здійснено за формулою:

$$I_{ki} = \frac{\sum_{j=1}^m j \cdot i}{\sum_{i=1}^n m} \times r,$$

де  $ki$  —  $i$ -й критерій;  $r$  — вагомість  $i$ -го критерію;  $ni$  — кількість показників, що характеризують  $i$ -й критерій;  $m$  — кількість експертів;  $ji$  — експертна оцінка за  $i$ -м показником  $i$ -го критерію.

Кваліфікація і професіоналізм кадрів на умовному підприємстві оцінені у 3,875 бали. Управління інноваціями в організації ефективно — 4,46 бал. Ефективність творчої діяльності оцінено у 3,57 балів. Психологічні характеристики кадрів — 4,8 балів.

Формалізацію розрахунку загального інтегрального показника кадрового потенціалу в балах виконано за формулою:

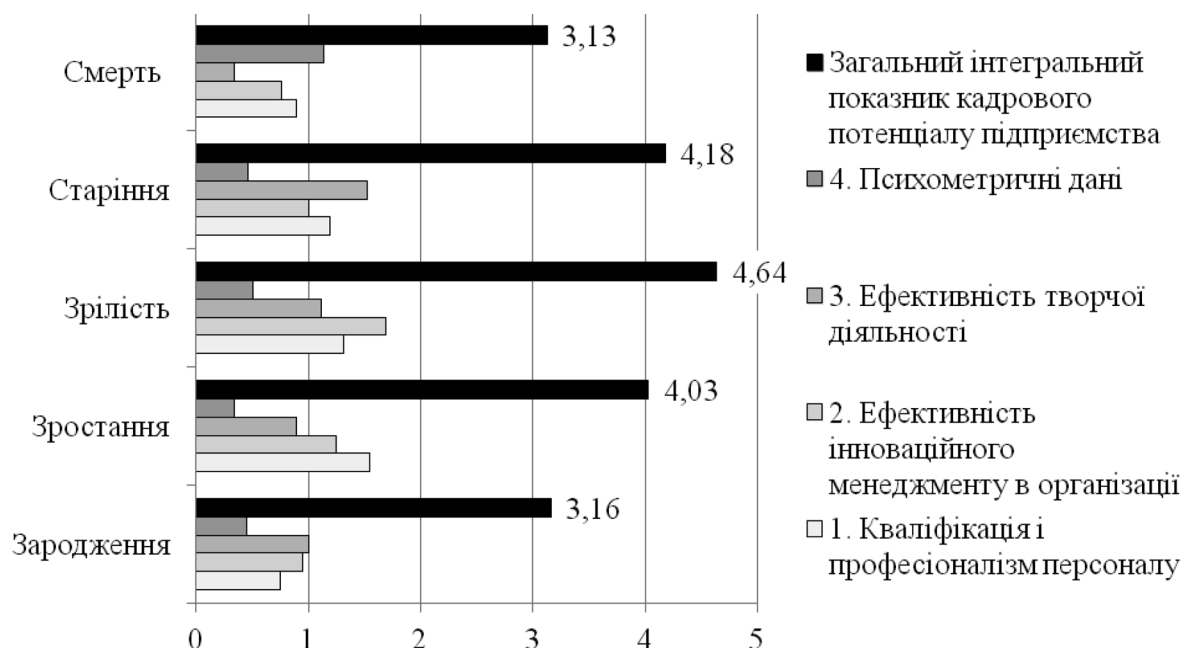
$$I_k = \sum_{i=1}^b I_{ki},$$

де  $b$  — кількість критеріїв у методиці оцінки кадрового потенціалу.

У результаті розрахунку загального інтегрального показника кадрового потенціалу умовного підприємства, з урахуванням вагомості критеріїв, отримано значення 4,03 балів.

Ураховуючи максимальну оцінку 5 балів, на умовному підприємстві ця оцінка визначається в 4 бали, тобто рівень кадрового потенціалу станове 80,6 %. На основі проведеного оцінювання кадрового потенціалу приймається рішення щодо удосконалення кадрової політики через системне управління її елементів.

Запропонована система елементів формування кадрової політики підприємства за стадіями його життєвого циклу дозволяє здійснити прогноз зміни загального інтегрального показника кадрового потенціалу умовного підприємства (рис. 1).



**Рисунок 1** — Прогноз змін інтегрального показника кадрового потенціалу умовного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу (складено автором за результатами власних досліджень)

Прогноз змін інтегрального показника кадрового потенціалу умовного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу за запропонованою системою елементів формування кадрової політики демонструє зміну ключового критерію кадрового потенціалу умовного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу, а саме: на стадії зародження підприємства ключовим критерієм формування кадрового потенціалу є ефективність творчої діяльності, на стадії зростання — це кваліфікація і професіоналізм персоналу, на стадії зрілості — це ефективність інноваційного менеджменту в організації, на стадії старіння — це ефективність творчої діяльності, на стадії смерті — це психометричні дані.

**Висновки.** Удосконалено методику формування кадрової політики підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. Тобто через трансформацію системи елементів кадрової політики за стадіями життєвого циклу підприємства отримано такий набір її змістовних характеристик умовного підприємства, за яким можливо втримувати рівень кадрового потенціалу на максимально можливому рівні через визначення його ключових критеріїв, ураховуючи цілі і напрями функціонування підприємства на відповідній стадії його життєвого циклу. Перспективами подальших досліджень є розроблення організаційно-економічного механізму формування кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

#### Список літератури / References

1. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 701–705.  
Vinnikova, V. A. (2011). *Shlyakhy formuvannya kadrovoho potentsialu torhovelnykh pidpryyemstv* [Ways of forming the personnel potential of trading enterprises]. *Ekonomichna stratehiya i perspektvyu rozvytku sfery torhivli ta posluh* [Economic strategy and prospects for the development of trade and services], iss. 1, pp. 701–705 [in Ukr.]
2. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12. С. 159–164.  
Hlyebova, A. O., Holovko, S. A. (2015) *Kadrova polityka pidpryyemstva: osoblyvosti formuvannya u suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh realiyakh* [Personnel policy of the enterprise: features of formation in modern socio-economic realities]. *Molodyy vchenyy* [Young scientist], no. 12, pp. 159–164 [in Ukr.].
3. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148–155.  
Hrytsay, A. M. (2014). *Teoretyko-metodychni zasady formuvannya kadrovoyi polityky pidpryyemstva* [Theoretical and methodical principles of formation of personnel policy of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli* [Scientific herald of the Poltava University of Economics and Trade], no. 1, pp. 148–155 [in Ukr.].
4. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.  
Didenko, N. V., Plotnikova, N. V. (2014). *Systema antykrizovoho menedzhmentu personalu v suchasnykh umovakh* [System of crisis management personnel in modern conditions]. *Zovnishnyya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo* [Foreign Trade: Economics, Finance, Law], no. 2, pp. 44–51 [in Ukr.]
5. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 355–359.  
Kravchenko, O. O. (2016). *Rol kadrovoyi polityky na pidpryyemstvi* [The role of personnel policy in the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economics and Society], no. 3, pp. 355–359. [in Ukr.]

6. Мартиненко В. П., Руденко Н. В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. 2014. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>.

Martynenko, V. P., Rudenko, N. V. (2014). *Kadrova polityka, yak instrument upravlinnya kadrovym potentsialom* [Personnel policy as a tool for managing personnel potential]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy]. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900> [in Ukr.]

7. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис — XXI*. 2012. № 3–4. С. 66–70.

Strekhova, S. V. (2012). *Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsiyi* [Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and implementation tools]. *Ekonomichnyu chasopys — XXI*. [Economic magazine — XXI], no. 3–4, pp. 66–70 [in Ukr.]

8. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 712–715.

Shapoval O. A. (2017). *Kadrova polityka ta shlyakhy ii pokrashchennya* [Personnel policy and ways to improve it]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economics and Society], no. 9, pp. 712–715 [in Ukr.]

9. Волошина С. В. Вектори наукової проблематики ефективного управління людським капіталом підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 4/2. С. 11–15.

Voloshyna S. V. (2017). *Vektory naukovoyi problematyky efektyvnoho upravlinnya lyudskym kapitalom pidpryyemstva* [Vectors of the scientific problem of effective management of human capital of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo* [Economy. Finances. Right], no. 4/2, pp. 11-15 [in Ukr.]

10. Штик Ю. В. Формування облікової політики щодо винагород працівникам. *Торгівля і ринок України*. 2017. № 41. С. 93–100.

Shtyk Yu. V. (2017). *Formuvannya oblikovoyi polityky shchodo vynahorod pratsivnykam* [Formation of accounting policies for employee remuneration]. *Torhivlya i rynek Ukrayiny* [Trade and the market of Ukraine], no. 41, pp. 93–100 [in Ukr.].

**Цель.** Усовершенствовать методику формирования кадровой политики предприятия с учетом отдельных стадий его жизненного цикла.

**Методы.** Для достижения поставленной цели исследования в качестве теоретической и методической баз использована система общенаучных и специальных методов, а именно: диалектический метод научного познания — для формирования шкалы экспертной оценки кадрового потенциала предприятия, математические и статистические методы — для определения значения критерия и показателей, характеризующих критерии оценки кадрового потенциала предприятия и интегрального показателя кадрового потенциала условного предприятия; методы причинно-следственного анализа — для формирования системы показателей и критериев оценки кадрового потенциала предприятия; системно-структурный метод — для формирования характеристик элементов системы кадровой политики на разных стадиях жизненного цикла условного предприятия; аксиоматический метод — для прогноза изменений интегрального показателя кадрового потенциала условного предприятия на разных стадиях его жизненного цикла.

**Результаты.** Сформированы характеристики элементов системы кадровой политики на разных стадиях жизненного цикла предприятия. Предложена методика оценки кадрового потенциала с помощью метода экспертных оценок и с учетом ключевых аспектов управления кадрами, а именно сформирована система показателей и критериев оценки кадрового потенциала предприятия, установлено формализацию расчетов интегрального показателя кадрового потенциала по каждому критерию (квалификация и профессионализм персонала, эффективность инновационного менеджмента в организации, эффективность творческой деятельности, психометрические данные) и представлена формализация расчетов обще-

го інтегрального показателя кадрового потенціала в балах. Оценен кадровый потенциал условного предприятия. Осуществлен прогноз изменения общего интегрального показателя кадрового потенциала условного предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, хозяйственная деятельность, стадия жизненного цикла, формирование, кадровая политика.

**Objective.** Improve the methodology of forming a personnel policy of the enterprise, taking into account the individual stages of its life cycle.

**Method.** To achieve the goal of the study as a theoretical and methodological basis the system of general scientific and special methods is used, namely: the dialectic method of scientific knowledge — for forming the scale of expert assessment of personnel potential of the enterprise, mathematical and statistical methods — to determine the value of the criterion and indicators that characterize the criteria for assessing the personnel potential of the enterprise and the integral indicator of the personnel potential of the conditional enterprise; methods of causal analysis — for the formation of a system of indicators and criteria for assessing the human resources potential of the enterprise; system-structural method — for forming characteristics of elements of the personnel policy system at different stages of the life cycle of a conditional enterprise; axiomatic method — to predict changes in the integral index of the personnel potential of the conditional enterprise at different stages of its life cycle.

**Results.** The characteristics of elements of the personnel policy system at various stages of the enterprise life cycle are formed. The method of estimation of personnel potential is proposed with the help of the expert estimation method and taking into account the key aspects of personnel management, namely the system of indicators and criteria for estimating the personnel potential of the enterprise, formalization of calculations of the integral indicator of personnel potential according to each criterion (qualification and professionalism of personnel, effectiveness of innovation management in organization, efficiency of creative activity, psychometric data), and the formalization of calculations of commissions is presented in the integral indicator of human capacity in points. The personnel potential of the conditional enterprise is estimated. The forecast of the change of the general integral index of the personnel potential of the conditional enterprise is made.

**Key words:** enterprise, economic activity, stage of life cycle, formation, personnel policy.

Надійшла до редакції 28.11.2018