

УДК 656.073

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.33.0.95

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

АЧКАСОВА Л. М., кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

***Анотація.** Функція контролю є однією з основних функцій управління і забезпечує досягнення організацією поставлених цілей. Це витратна функція, тому питання оцінки ефективності контролю є актуальними. Будь-яка оцінка потребує визначення певних вимог, за якими вона має оцінювати об'єкти, явища, ситуації тощо. Такими вимогами є критерії. Тому мета статті – обґрунтування переліку критеріїв ефективного контролю.*

У статті визначені аспекти, у яких розглядається контроль з точки зору різних дослідників. Різноманітність аспектів пояснюється складністю й багатогранністю завдань, які стоять перед контролем. Для обґрунтування системи критеріїв ефективного контролю роботи персоналу підприємства наведений алгоритм їх розроблення. Далі були розглянуті аспекти поняття ефективного контролю та визначено авторське бачення цього поняття. На наш погляд, визначення критеріїв необхідно пов'язувати з принципами ефективного контролю та враховувати особливості контролю роботи персоналу підприємства. У статті були розглянуті основні критерії ефективного контролю, які запропоновані дослідниками з цього питання: відповідність характеру процесу, який контролюється; економічність; гнучкість і простота; орієнтація на результати та стратегічна спрямованість. У статті набула подальшого розвитку система критеріїв ефективного контролю за рахунок доповнення наявної системи іншими критеріями з урахуванням основних принципів ефективного контролю: залучення до здійснення контролю співробітників; неперервність та регулярність проведення; винагорода за досягнення стандартів та прозорість контролю. Оцінка ефективності контролю за допомогою отриманої системи критеріїв полягає у визначенні значущості кожного з них у загальній системі та розробленні шкали оцінювання. Запропонована система критеріїв дозволить оцінювати ефективність контролю роботи персоналу підприємства всебічно й об'єктивно, враховуючи особливості роботи кожної категорії персоналу. Це в свою чергу забезпечить підприємству досягнення поставлених цілей, бо це є основною метою функції контролю.

***Ключові слова:** контроль, ефективність контролю, контроль роботи персоналу, критерії ефективності контролю, принципи контролю.*

Постановка проблеми. У сучасних компаніях, де працює найманий персонал, часто виникає проблема його ефективної та повноцінної роботи. Є декілька причин такого явища, однією з них є неефективність контролю роботи персоналу з боку керівників або його відсутність. Функція контролю забезпечує досягнення організацією поставлених цілей. Вона в системі управління персоналом є механізмом для забезпечення реалізації планів, збереження й розви-

тку кадрового потенціалу організації, ефективної взаємодії в системі соціального партнерства.

Будь-яка система контролю є витратною, але в одних випадках ці витрати виправдані, а в інших – ні. Тобто виникає необхідність визначення доцільності витрат на систему контролю. Тому і постає питання в оцінці ефективності контролю.

У теперішній час не тільки відсутня досконала система оцінки ефективності контролю роботи персоналу підприємства, але й не існує обґрунтованої системи критеріїв для такої оцінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою контролю займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Т. Башкатова, О. Василик, Г. Давидов, Е. Воронов, Е. Грачева, В. Шлейников, Є. Калюга, Н. Фадейкіна, О. Кириленко, В. Радіонова, М. Малейн, Л. Савченко, Р. Сомоев, С. Шохін, С. Юрій та ін., але комплексної методики для визначення критеріїв та значущості кожного з них щодо оцінки ефективності контролю для різних груп робітників немає.

Великий внесок у тлумачення поняття «контроль» здійснили такі автори: І. Белобжецький, Е. Вознесенський, Н. Білуха, О. Козирін, В. Бурцев, І. Герчикова, А. Шеремет, Е. Кочерін, В. Родіонова, В. Шлейников, Р. Сомоев, В. Шевлоков.

Досліджуючи визначення різних авторів, можна зробити висновки про те, що контроль у різних наукових дослідженнях розглядається в таких аспектах:

- як функція системи управління [1, 2];
- як система спостереження, зіставлення, перевірки й аналізу функціонування керованого об'єкта з метою виявлення відхилень від прийнятих стандартів [3–5];
- як сукупність заходів, проведених органами контролю щодо перевірки господарських операцій [6];
- як інструмент зниження різних ризиків [5];
- як процес, що забезпечує досягнення організацією поставлених цілей [2];
- як невід'ємна частина системи регулювання [7, 8];
- як форма зворотного зв'язку, за допомогою якої керувальна система одержує необхідну інформацію про дійсний стан керованого об'єкта та виконання управлінських рішень [8].

Усі ці підходи, безумовно, є правильними, так як система контролю відрізняється своєю складністю та багатогранністю завдань, що стоять перед нею. На наш погляд, сутність контролю полягає в тому, що з його допомогою керувальна система може отримувати інформацію про дійсний стан об'єкта управління і вчасно реагувати на негативні відхилення для досягнення цілей організації.

Мета контролю полягає не стільки в тому, щоб зібрати інформацію, установити норми та стандарти й виявити відхилення, а у виконанні завдань, поставлених перед організацією. Для ефективного контролю необхідно, щоб мета організації була важливішою, ніж використовувані засоби контролю. Крім того, контроль повинен відповідати тому виду діяльності, який контролюється й об'єктивно оцінювати те, що є важливим для організації.

Значною мірою ефективність контролю визначається розробленням принципів, інструкцій, правил, а також критеріїв оцінки показників, що вимірюють окремі сторони діяльності. Важливим є розроблення алгоритму проведення операцій контролю, підготовка і підбір персоналу, здатного до їх проведення.

Досвід роботи з людьми, висока професійна підготовка є вимогами виконання функції контролю.

Невирішені аспекти загальної проблеми. Для оцінки ефективності контролю має бути обґрунтований перелік критеріїв, які б характеризували цю категорію.

Формулювання мети статті. Метою цієї статті є обґрунтування критеріїв ефективного контролю та визначення їх значущості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтування критеріїв ефективного контролю є складовою частиною проведення контролю на підприємстві. Критерії є вимогами для оцінки явищ, предметів, людей та ін.

Для розроблення критеріїв ефективного контролю був застосований алгоритм, наведений на рис. 1.

Ефективність контролю передбачає визначення ступеня доцільності його проведення, що полягає в порівнянні корисності контролю (уникнення в майбутньому витрат, пов'язаних з недоліками) і витрат на контроль (витрати на матеріальне забезпечення контролю і на персонал, а також витрати на усунення відхилень).

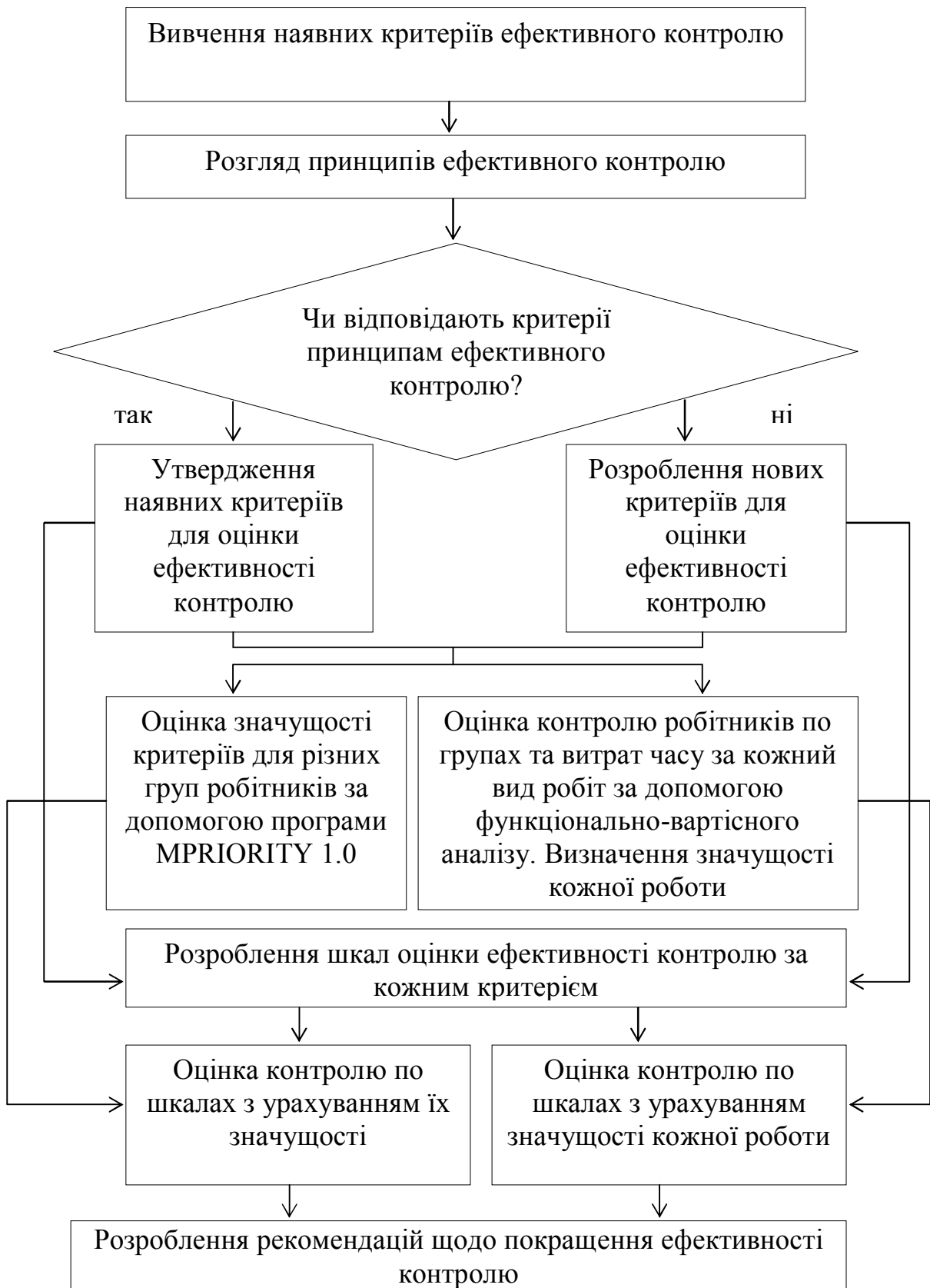


Рисунок 1 – Алгоритм розроблення критеріїв ефективного контролю

Контрольні заходи по-різному впливають на персонал підприємства. З одного боку, вони стимулюють до підвищення якості роботи, формують відчуття задоволення, стимулюють до придбання знань. З іншого боку, контрольні заходи викликають демотивацію-недовір'я, нетипову поведінку того, кого перевіряють та інші негативні прояви. Саме тому контрольні заходи повинні здійснюватися таким чином, щоб не викликати захисну реакцію в осіб, які перевіряються.

Для формування дієвої системи контролю працівників підприємства необхідно дотримуватися критеріїв організації процесів контролю, до яких належать:

- ефективність контролю;
- ефект впливу на людей;
- виконання завдань контролю;
- межі контролю (обмеження контролю).

Одним з основних критеріїв є виконання завдань контролю. Результатами контролю можуть бути виявлення відхилень і збігів у процесі реалізації проектів, усунення відхилень, корегування стандартів та планів щодо зміни умов діяльності підприємства, а також досягнення ефекту досвіду на основі аналізу причин недоліків.

Виходячи з того, що мова йде про контроль роботи персоналу, розроблення критеріїв повинно враховувати критерії, які використовують для оцінки персоналу (приклад таких критеріїв наведено в табл. 1).

Таблиця 1

Критерії, що використовують для оцінки персоналу

Показники	Критерії
Кількісні показники	Продуктивність праці, обсяг продажу в штуках, кілограмах, метрах і т. п., виторг, кількість укладених контрактів, оброблених документів, відгуків на рекламу
Якість роботи	Кількість помилок під час заповнення бланків, відомостей та інших документів, друкуванні паперів, кількість претензій (скарг) з боку клієнтів, втрати від неякісно виконаної або неприйнятої роботи
Індивідуальні особливості працівника	Особисті якості (особистісна зрілість, товарицькість, емоційна стабільність та ін.), особливості робочої поведінки (відносини з клієнтами, дисципліна, допомога співробітникам та ін.), ділові якості (самостійність, відповідальність, ініціативність та ін.)

Критерії виміру ефективності можуть бути виражені:

– результатами – наприклад, продуктивність, кількість нових клієнтів, обсяг випущеної продукції, обсяг продажів, вчасно надані послуги, кількість співробітників, які досягли відповідності вимогам профілю посади (компетенції) і т. п.;

– фінансами – такими показниками, як рентабельність вкладеного капіталу, прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації, валовий дохід;

– часом – наприклад, час на закриття вакансії, швидкість відповіді на отримане замовлення (період часу між отриманням і виконанням замовлення), виконання завдання у встановлений термін, період від початку розроблення виробу до його виходу на ринок, час доставки і т. п.;

– співвідношенням – наприклад, відношення обсягу продажів до чисельності персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт втрат робочого часу тощо.

Поняття ефективності контролю тісно пов'язане з поняттям його результативності, оскільки кінцевий результат, тобто сукупність об'єктивних наслідків контролю, – це головний критерій визначення його ефективності [9, с. 405]. Про результати контролю не можна робити висновки без визначення наслідків, що вплинули на зміст діяльності об'єкта, який контролюється. Критерій результативності пов'язаний з критерієм дієвості контролю. Останній відображає позитивний вплив контролю на підконтрольний об'єкт та здатність суб'єкта контролю забезпечити повне та вчасне виконання об'єктом контролю вказівок, рекомендацій та вимог [9, с. 401; 10, с. 156].

За допомогою контролю досягається економічність діяльності підприємства, яка є передумовою для реалізації ефективності цієї діяльності. Досягнення ефективності через ланку системи контролю неможливе без забезпечення економічності [11, с. 312; 9, с. 403]. У цілому висновок щодо ефективності системи контролю є суб'єктивною думкою, яка виникає внаслідок оцінки елементів контролю та ступеня їх ефективного функціонування. Тому важливо оцінку проводити із залученням групи експертів і з урахуванням результатів оцінки окремих елементів контролю.

Відношення результату (ефекту) до витрат, які забезпечили його отримання, є визначенням ефективності. Вона розкриває хара-

ктер причинно-наслідкових зв'язків виробництва і показує те, якою ціною був досягнутий результат. Саме це пояснює те, що ефективність характеризується в основному відносними показниками, які розраховуються на основі параметрів результату й параметрів витрат.

Ефект виражає результат, наслідок певних дій. Він може вимірюватися в матеріальному, соціальному, грошовому вираженні. Тому ефективним є такий контроль, результат за яким відповідає очікуваному за умови мінімізації витрат на його проведення та допустимих ризиках.

В основу створення всіх систем контролю повинна бути покладена ефективність контролю, що містить виконання зобов'язань, запобігання недоліків, визначення доцільності витрат на контроль. У цьому випадку основними аспектами мають бути: скорочення витрат, пов'язаних із виявленням і усуненням відхилень унаслідок контролю; скорочення витрат на проведення контролю; скорочення витрат на персонал та техніку, які беруть участь у процесі контролю.

Для того щоб контроль міг використовувати своє справжнє завдання, бути ефективним, він повинен володіти певними критеріями, які у свою чергу повинні повністю відповідати принципам ефективного контролю.

Л. Скібіцька та О. Скібіцька [12] пропонують виділяти такі критерії ефективного контролю: стратегічна спрямованість, яка передбачає аналіз ключових питань діяльності підприємства, а не зосередження на непринципових недоліках роботи; орієнтація на результат полягає у підпорядкуванні всіх дій щодо контролю бажаних цілей і очікуваних результатів діяльності підприємства; відповідність справі полягає в об'єктивному вимірюванні й оцінюванні того, що дійсно важливо і що відповідає виду діяльності підприємства; вчасність контролю полягає в можливості усунення відхилень раніше, ніж вони набудуть значного розміру; гнучкість та простота контролю полягає в його пристосовуванні до мінливості внутрішнього й зовнішнього середовища та застосуванні простих методів контролю; економічність контролю полягає в тому, що вартість контролю не повинна перевищувати прибутку від нього.

Зіставлення пропонованих критеріїв оцінки контролю з принципами показало, що не всі принципи охоплені цією системою критеріїв, тому пропонується в систему критеріїв оцінки ефективності контролю включити ще низку критеріїв. Цей перелік наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Відповідність критеріїв принципам ефективного контролю

Критерії	Принципи												
	Стратегічна спрямованість	Орієнтація на результати	Відповідність справі	Вчасність та гнучкість	Економічність контролю	Відповідність стандартам кваліфікації	Ув'язка з процесом планування	Поширення контролю на весь персонал	Неперервність та регулярність	Спрямованість на процеси	Прозорість	Охоплення основних сфер діяльності	Винагорода за досягнення стандартів
Наявні критерії													
Відповідність характеру процесу, який контролюється			+									+	
Економічність					+								
Орієнтація на результати		+											
Наявність чіткої стратегічної спрямованості	+						+			+			
Вчасність та гнучкість				+									
Критерії, які пропонується внести в наявну систему критеріїв оцінки													
Залучення до здійснення контролю співробітників								+					
Неперервність та регулярність проведення									+				
Винагорода за досягнення стандартів													+
Ступінь прозорості										+			

Таким чином, за допомогою табл. 2 сформовано більш повний перелік критеріїв ефективного контролю, який містить дев'ять критеріїв. Отриманий перелік критеріїв оцінки ефективності контролю дозволить проводити комплексну, усебічну й об'єктивну оцінку. Це наблизить підприємство до досягнення поставлених цілей. Отримана система критеріїв потребує визначення значущості кожного з них у загальній системі з урахуванням особливостей роботи кожної категорії персоналу підприємства й розроблення шкал оцінювання.

Висновки. В умовах конкурентної боротьби управління підприємством неможливо без налагодженої системи контролю. Контроль стосується різних сфер діяльності підприємства, але найважливішим є контроль роботи персоналу. Враховуючи високу затратність цієї функції управління, особливого значення набуває необхідність оцінювання ефективності контролю. Для оцінювання важливим аспектом є встановлення критеріїв ефективного контролю, які є вимогами. Критерії, що наводилися різними авторами, були доповнені відповідно до принципів ефективного контролю. Також були запропоновані рекомендації щодо використання розробленої системи критеріїв.

Література

1. Белобжецкий И. А. Финансовый контроль и новый хозяйственный механизм. Москва: Финансы и статистика, 1999. 256 с.
2. Дафт Р. Л. Менеджмент: баз. учеб. / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 832 с.
3. Білуха Н. Т. Аудит: підручник. Київ: Знання КОО, 2008. 769 с.
4. Сомоев Р. Г. Бюджетный контроль: учеб. пособ. Санкт-Петербург: СПбГУЕФ, 2008. 117 с.
5. Карпова Т. П. Управленческий учет: учеб. для ВУЗов. Москва: ЮНИТИ, 1998. 380 с.
6. Бурцев В. В. Организация государственного финансового контроля в Российской Федерации. Теория и практика. Москва: Финансы и кредит, 2002. 495 с.
7. Лімська декларація керівних принципів контролю. IX Конгрес Міжнародної організації вищих контрольних органів. 1997.
8. Родионова В. М., Шлейников В. И. Финансовый контроль: учебник. Москва: ИДФБК-ПРЕС, 2002. 302 с.

9. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2006. 288 с.
10. Пантилєєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія. Київ: Інформ. аналіт. агенство, 2008. 491 с.
11. Андреев В. Д. Практический аудит: справ. пособ. Москва: Экономика, 2004. 336 с.
12. Скібіцька Л. І., Скібіцька О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 340 с.

References

1. Belobzhetskii, I. A. (1999). Finansovyi kontrol i novyi khoziaistvennyi mekhanizm [Financial control and new economic mechanism]. Moscow: Finansy i statistika. [in Russian].
2. Daft, R. L. (2006). Menedzhment: Bazovyi uchebnik. Perevod s angliiskogo [Management: textbook]. Saint Petersburg: Piter. [in Russian].
3. Bilukha, N. T. (2008). Audyty: Pidruchnyk [Audit: textbook]. Kyiv: «Znannia» KOO. [in Ukrainian].
4. Somoev, R. G. (2008). Biudzhetyi kontrol: Uchebnoe posobie [Budget control: textbook]. Saint Petersburg: Izdatelstvo SPbGUEF. [in Russian].
5. Karpova, T. P. (1998). Upravlencheskii uchet: Uchebnik dlia VUZov [Management Accounting: textbook]. Moscow: IuNITI. [in Russian].
6. Burtcev, V. V. (2002). Organizatsiia gosudarstvennogo finansovogo kontroliia v Rossiiskoi Federatsii. Teoriia i praktika [Organization of state financial control in the Russian Federation. Theory and practice]. Moscow: Finansy i kredit. [in Russian].
7. Limska deklaratsiia kerivnykh pryntsyviv kontroliu. IX Konhres Mizhnarodnoi orhanizatsii vyshchikh kontrolnykh orhaniv. [The Lima Declaration on Guiding Principles of Control. IX Congress of the International Organization of Supreme Audit Institutions]. [in Ukrainian].
8. Rodionova, V. M., Shleinikov, V. I. (2002). Finansovyi kontrol: Uchebnik [Financial control: textbook]. Moscow: IDFBK-PRES. [in Russian].
9. Vyhovska, N. H. (2006). Hospodarskyi kontrol v Ukraini: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia: Monohrafiia [Economic control in Ukraine: theory, methodology, organization]. Zhytomyr: ZhDTU. [in Ukrainian].
10. Pantylieiev, V. P. (2008). Vnutrishnohospodarskyi kontrol: metodolohiia ta orhanizatsiia: Monohrafiia [Internal control: methodology and organization]. Kyiv: Informatiino-analitychne ahenstvo. [in Ukrainian].
11. Andreev, V. D. (2004). Prakticheskii audit: Spravochnoe posobie [Practical audit]. Moscow: Ekonomika. [in Russian].
12. Skibitska, L. I., Skibitska, O. M. (2007). Menedzhment: Navchalnyi posibnyk [Management: textbook]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. [in Ukrainian].

CRITERIA FOR EVALUATING EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE EMPLOYEES CONTROL

ACHKASOVA L., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

***Abstract.** The control function is one of the main management functions and ensures the achievement of the organization goals. This is a cost function, so the issue of assessing the effectiveness of control is relevant. Any assessment requires the definition of specific ways in which it should evaluate objects, phenomena, situations, etc. Such requirements are criteria. Thus, the purpose of the article is substantiation of the list of efficient control criteria.*

The article identifies the aspects in which control is considered as viewed by different researchers. The diversity of aspects is explained by the complexity and multi-faceted nature of the tasks that control is facing. To substantiate the system of criteria for effective control of the company personnel work, an algorithm for their development was presented. Further, the aspects of the concept of effective control were considered and the author's vision of this concept was determined. In our view, the definition of criteria must be linked with the principles of effective control and should take into account the peculiarities of the enterprise personnel control. The article examined the main criteria for effective control proposed by the investigators on this issue: compliance with the nature of the process being monitored; economy; flexibility and simplicity; focus on results and strategic orientation. These criteria were supplemented by others taking into account the basic principles of effective control: involvement of employees in the control; continuity and regularity of conducting; reward for achieving standards and transparency of control. The evaluation of the effectiveness of control with the help of the resulting system of criteria is to determine the significance of each of them in the overall system and to develop a rating scale. The proposed system of criteria will allow to assess the effectiveness of control of the company personnel comprehensively and objectively, taking into account the peculiarities of the work of each category of personnel. This, in turn, will ensure that the company achieves its goals, because this is the main objective of the control function.

***Key words:** control, efficiency of control, personnel control, criteria of control efficiency, control principles.*

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

АЧКАСОВА Л. Н., кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: lachkas@ukr.net, ORCID 0000-0002-4519-7789

***Аннотация.** Функция контроля является одной из основных функций управления и обеспечивает достижение организацией поставленных целей. В статье определены аспекты, в которых рассматривается контроль с точки зрения различных исследователей. Разнообразие аспектов объясняется сложностью и многогранностью задач, которые*

стоят перед контролем. Для обоснования системы критериев эффективного контроля работы персонала предприятия приведен алгоритм их разработки. Далее были рассмотрены аспекты понятия эффективного контроля и определены авторское видение этого понятия. На наш взгляд, определение критериев необходимо связывать с принципами эффективного контроля и учитывать особенности контроля работы персонала предприятия. В статье были рассмотрены основные критерии эффективного контроля, предложенные исследователями по этому вопросу. Эти критерии были дополнены другими с учетом основных принципов эффективного контроля. Оценка эффективности контроля с помощью полученной системы критериев предполагает определение значимости каждого из них в общей системе и разработке шкалы оценивания. Предлагаемая система критериев позволит оценивать эффективность контроля работы персонала предприятия всесторонне и комплексно.

Ключевые слова: контроль, эффективность контроля, контроль работы персонала, критерии эффективности контроля, принципы контроля.

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.33.0.106

ПРОЦЕС ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

ОВЧАРЕНКО А. Г., аспірант, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: nastik.ovch@gmail.com

Анотація. За сучасних умов задоволення потреб кінцевого споживача залежить від рівня обслуговування на кожному етапі процесу руху матеріальних потоків від виробника до споживача. Для забезпечення якості надання логістичних послуг необхідно проводити аналіз складників процесу логістичного обслуговування. У статті розглянуто наявні підходи до визначення складу процесу логістичного обслуговування споживачів. Установлено відсутність упорядкованості виконуваних робіт; не в усіх випадках має місце розмежування робіт за певними критеріями (ступенем участі споживача, характером виконання та ін.); є перетинання робіт виробничого й управлінського характеру.

З логістичної точки зору обслуговування споживачів спрямоване на ефектне задоволення їх очікувань щодо часу й місця постачань продуктів, що замовляються, з використанням усіх доступних форм логістичної діяльності.

Процес логістичного обслуговування споживачів обґрунтовано з використанням принципів процесного підходу, зокрема методології структурного аналізу IDEF0; розмежовано й диференційовано процеси за місцями, де вони виконуються (безпосередньо в процесі обслуговування замовлень споживача, на складі, під час транспортування). «Входом» у процес логістичного обслуговування споживача є сукупність інформаційних, матеріальних, технологічних, кадрових та фінансових ресурсів. «Виходом» – результативні показники виконання обслуговування для споживачів і підприємства. Це надані логістичні послуги, підвищення якості логістичного обслуговування, налагодження партнерських