

**Людмила Володимирівна ПОТРАШКОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри комп'ютерних систем та технологій,  
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця  
E-mail: Lyudmyla.Potrashkova@hneu.net

**Тетяна Юріївна АНДРЮЩЕНКО**

викладач,  
кафедра комп'ютерних систем та технологій,  
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця  
E-mail: Tetiana.Andriushchenko@m.hneu.edu.ua

**УРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ ДІЛОВИХ ПАРТНЕРІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНО  
ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Потрашкова, Л. В. Урахування інтересів ділових партнерів як елемент соціально відповідальної поведінки підприємства [Текст] / Людмила Володимирівна Потрашкова, Тетяна Юріївна Андрющенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 24. – № 2. – С. 123-129. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Сьогодні актуальним є перехід від загальних досліджень теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу до розробки конкретних методів, призначених для підтримки прийняття підприємствами та організаціями рішень щодо реалізації такої поведінки. Важливою задачею у цьому напрямку є розробка інструментів підтримки прийняття рішень щодо соціально відповідальної взаємодії підприємств з їхніми постачальниками та клієнтами. Її актуальність визначила мету статті, яка присвячена розгляду одного з аспектів вказаної задачі.

**Мета.** Формування множини заходів підприємства з реалізації соціально відповідальної взаємодії зі своїми клієнтами та постачальниками в межах партнерських відносин на прикладі підприємств поліграфічної галузі.

**Метод (методологія).** Вирішення поставлених задач здійснюється за допомогою методів аналізу, синтезу та класифікації.

**Результати.** Виявлено структуру системи принципів і заходів з реалізації соціальної відповідальності підприємств та визначено у цій структурі місце заходів з огляду на інтереси клієнтів та постачальників підприємства; уточнено класифікацію видів відносин підприємства зі стейкхолдерами за ознакою врахування інтересів стейкхолдерів; сформовано множину заходів поліграфічного підприємства з реалізації соціально відповідальної взаємодії зі своїми клієнтами та постачальниками в межах партнерських відносин.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність; соціально відповідальна поведінка підприємств; врахування інтересів стейкхолдерів; партнерські відносини.

---

## Lyudmyla Volodymyrivna POTRASHKOVA

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Computer Systems and Technologies  
Kharkiv National University of Economics named after Simon Kuznets  
E-mail: Lyudmyla.Potrashkova@hneu.net

## Tetyana Yuriyivna ANDRYUSHCHENKO

Lecturer,  
Department of Computer Systems and Technologies  
Kharkiv National University of Economics named after Simon Kuznets  
E-mail: Tetiana.Andriushchenko@m.hneu.edu.ua

### CONSIDERATION OF INTERESTS OF BUSINESS PARTNERS AS A PART OF SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOR OF ENTERPRISES

#### **Abstract**

**Introduction.** Nowadays the transition from general studies of the theory and practice of corporate social responsibility of the business to the development of specific methods which have to support decision-making by enterprises and organizations for the implementation of their socially responsible behavior has become very actual. The development of tools to support decision-making as for socially responsible interaction of the enterprises with their suppliers and customers has become an important task in this direction. The urgency of this task has determine the purpose of the article which is devoted to the consideration of one of the aspects of the task.

**Purpose.** The aim of the article is to define a set of measures of the company in order to implement socially responsible interactions with customers and suppliers within the partnership on the example of the printing industry.

**Method (methodology).** Solving the tasks can be done with the help of methods of analysis, synthesis and classification.

**Results.** It has been revealed the structure of the system of principles and actions for the implementation of social responsibility of enterprise. The place of measures in this structure taking into consideration the interests of clients and the company suppliers has been determined. The classification of the company's relations with stakeholders (taking into account the interests of stakeholders) has been proposed. Set of measures of printing company as for the implementation of socially responsible interaction with their customers and suppliers through partnerships has been formed.

**Keywords:** social responsibility; socially responsible behavior of enterprises; stakeholder interests; partnership.

**JEL classification:** M14, L14, L20, M21

---

#### **Вступ**

Перехід суспільства до постіндустріальної стадії розвитку супроводжується процесом гуманізації економіки, що втілюється в підпорядкуванні економічної функції соціальним цілям. Одним із виявів цього процесу є активний розвиток теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу. Принципи соціальної відповідальності, з одного боку, відображають сучасні вимоги суспільства до бізнесу, а з іншого – демонструють готовність бізнесу брати на себе відповідальність за соціальні наслідки своєї діяльності.

Теоретичні основи соціально відповідальної поведінки підприємств та організацій викладені у міжнародному стандарті ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» [1]. Згідно з цим стандартом, соціальна відповідальність визначається як відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку, яка: сприяє стійкому розвитку разом із здоров'ям та добробутом суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована в діяльність усієї організації та застосовується в її взаємовідносинах [1].

Поява міжнародного стандарту із соціальної відповідальності свідчить про актуальність цього явища, але не робить його менш суперечливим. Унаслідок цього тема соціальної відповідальності бізнесу активно обговорюється на сторінках наукових видань. Досі не припиняється процес уточнення змісту поняття соціальної відповідальності та ознак соціально відповідальної поведінки підприємств. Цим питанням присвячені, наприклад, роботи Клейнера Г. Б. [2], Новікової Р. А. [3] та Савічевої Є. Ю [4]. У межах аналізованої тематики викликають зацікавлення фахівців технології соціального маркетингу

---

---

підприємств та організацій. Цей аспект висвітлено, наприклад, у роботах Тульчинського Г. Л. [5] та Опокіна В. [6]. Ще один важливий напрям досліджень, прикладом якого є роботи Головінова О. М. [7] та Безчотнікової С. В. [8], – це аналіз практики соціально відповідальної поведінки підприємств та організацій у різних регіонах та сферах діяльності.

Наведені напрями загальних досліджень теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу є безумовно важливими, але сьогодні вже потрібен перехід до розробки конкретних методик, призначених для підтримки прийняття підприємствами та організаціями рішень щодо реалізації своєї соціально відповідальної поведінки. Важливою задачею у цьому напрямку є розробка інструментів підтримки прийняття рішень стосовно соціально відповідальної взаємодії підприємств з їхніми постачальниками та клієнтами. Актуальність цієї задачі визначила мету статті.

### **Мета та завдання статті**

Метою статті є формування множини заходів підприємства з реалізації соціально відповідальної взаємодії зі своїми клієнтами та постачальниками в межах партнерських відносин на прикладі підприємств поліграфічної галузі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: виявити структуру системи принципів і заходів з реалізації соціальної відповідальності підприємств та визначити у цій структурі місце заходів із урахування інтересів клієнтів та постачальників підприємства; уточнити класифікацію видів відносин підприємства зі стейкхолдерами за ознакою врахування інтересів останніх; сформулювати множину заходів поліграфічного підприємства (типографії) з реалізації соціально відповідальної взаємодії зі своїми клієнтами та постачальниками в межах партнерських відносин.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

*Врахування інтересів стейкхолдерів як елемент соціально відповідальної поведінки підприємства.* Згідно зі стандартом ISO 26000: 2010, принцип *поваги інтересів зацікавлених сторін* належить до семи базових принципів соціальної відповідальності. Він сформульований так: «Організації слід поважати, враховувати та реагувати на інтереси її зацікавлених сторін». Іншими принципами соціальної відповідальності є такі: підзвітність; прозорість; етична поведінка (поведінка, що базується на чесності, справедливості та сумлінності); дотримання верховенства закону; дотримання міжнародних норм поведінки; дотримання прав людини.

Вказані принципи доцільно поділити на дві групи на основі ознаки обов'язковості їхнього дотримання:

1. До *обов'язкових* принципів соціальної відповідальності належать: принцип дотримання прав людини; принцип дотримання верховенства закону; принцип дотримання міжнародних норм поведінки; принцип підзвітності у частині підзвітності організації контролюючим органам.

2. До *добровільних* принципів соціальної відповідальності належать: принцип етичної поведінки, принцип прозорості та принцип підзвітності у частині підзвітності організації її стейкхолдерам понад вимоги законодавства. До цього ж рівня належить і принцип поваги інтересів зацікавлених сторін.

Аналогічно, проведений аналіз фахових джерел [3; 4; 6] дозволив виокремити три рівні в системі заходів з реалізації соціально відповідальної поведінки підприємств (рівні визначено за ознаками добровільності та вигоди для підприємства):

1. *Перший рівень (обов'язковий)* – заходи, спрямовані на виконання підприємством норм законодавства.

2. *Другий рівень (добровільний)* – заходи, спрямовані на отримання підприємством доходу у довгостроковій перспективі внаслідок забезпечення соціального ефекту від задоволення потреб різних груп стейкхолдерів понад вимоги законодавства. Ці заходи охоплюють серед іншого: а) заходи зі здійснення внутрішніх соціальних інвестицій, спрямовані на розвиток власного персоналу, охорону здоров'я та забезпечення умов праці; б) заходи зі здійснення зовнішніх соціальних інвестицій, спрямовані на розвиток зовнішніх стейкхолдерів підприємства – ділових партнерів та клієнтів.

3. *Третій рівень (благодійний)* – здійснення зовнішніх соціальних інвестицій, які стосуються соціально-економічного та культурного розвитку регіону, природоохоронної діяльності, підтримки місцевого співтовариства, зменшення соціальної нерівності.

Як бачимо, заходи щодо врахування інтересів клієнтів та постачальників підприємства належать до другого (добровільного) рівня системи заходів з реалізації соціально відповідальної поведінки підприємств. Прямим ефектом для підприємства від реалізації таких заходів є: а) додаткове зміцнення довіри та лояльності клієнтів і постачальників; б) підвищення ефективності взаємодії підприємства з цими стейкхолдерами внаслідок зростання ефективності діяльності самих стейкхолдерів та покращення умов взаємодії з ними.

*Типи відносин підприємства зі стейкхолдерами.* Заходи підприємства щодо задоволення інтересів його стейкхолдерів у частині, яка перевищує вимоги законодавства, є добровільними, і тому

---

підприємство вирішує завдання щодо реалізації таких заходів за певними критеріями своєї вигоди. І ці критерії можуть бути різними. Від того, за яким критерієм (тобто з якою метою) підприємство буде свої відносини зі стейкхолдером, залежить тип цих відносин.

Зазвичай виокремлюють такі два типи відносин підприємства зі стейкхолдерами:

1. *Безособові відносини* – відносини, побудовані за принципом *економічної доцільності в короткостроковій перспективі*. Такі відносини також іноді вслід за Ш. Вагнером ([9]) називають опортуністичними (але не слід плутати опортуністичні відносини у термінології Ш. Вагнера з опортунізмом у термінології О. Вільямсона, під яким розуміють забезпечення власних інтересів, у тому числі шляхом шахраювання).

2. *Партнерські відносини* – довгострокові відносини, які побудовані на принципі *довгострокової економічної доцільності* та передбачають взаємні врахування партнерами інтересів один одного.

Ми до цього переліку додамо ще один тип відносин:

3. *Благодійні відносини* – відносини підприємства, побудовані на принципі *безкорисливої допомоги* певним стейкхолдерам.

Заходи підприємства щодо задоволення інтересів його стейкхолдерів по-різному реалізуються в межах різних типів відносин. Далі розглянемо підходи до врахування інтересів контрагентів підприємства в межах партнерських відносин (на прикладі поліграфічного підприємства).

*Врахування інтересів клієнтів та постачальників в межах партнерських відносин поліграфічного підприємства.* Доктор К. Ісікава (K. Ishikawa) сформулював визначення партнерських відносин з постачальниками, перерахувавши такі ознаки [10, с. 84–85]: взаємна відповідальність постачальника і замовника за встановлення узгоджених систем контролю якості; відповідальність замовника за встановлення чітких і повністю зрозумілих постачальнику вимог до продукції, що поставляється; прийняття постачальником і замовником узгоджених понять і вимог, що стосуються якості та кількості продукції, яка поставляється, її вартості, правил поставки та взаємних розрахунків; відповідальність постачальника за забезпечення рівня якості продукції, що дозволяє замовнику виготовити кінцеву продукцію відповідно до встановлених вимог до її якості; повна незалежність підприємницької діяльності постачальника і замовника і взаємна повага прав на автономне ведення ділових операцій та інше.

Партнерські відносини це, перш за все, вкладення часу та ресурсів (як матеріальних, так і інтелектуальних) для того, щоб можна було працювати як єдине ціле та отримувати від цього додаткові вигоди. Партнерські відносини, якщо вони вступають у дію, потребують окремих засобів для їх підтримки. Такими засобами є заходи, спрямовані на реалізацію інтересів партнера.

Розглянемо заходи, спрямовані на реалізацію інтересів партнерів, на прикладі відносин поліграфічного підприємства (типографії) зі своїми клієнтами та постачальниками. Вигоди від партнерських відносин та витрати на підтримку партнерських відносин типографії з клієнтами та постачальниками наведені в таблиці 1.

Типовими заходами типографії, спрямованими на реалізацію інтересів клієнтів-партнерів, є такі:

- забезпечення гарантованого виконання типографією замовлень від клієнтів-партнерів;
- надання клієнтам-партнерам пріоритетів у черзі на виконання замовлень;
- лояльне ціноутворення з можливістю відстрочення сплати;
- забезпечення гарантованої якості послуг типографії;
- надання клієнтам-партнерам додаткових послуг [11];
- надання більш гнучких умов фінансування, у тому числі за допомогою інших партнерів [12];
- надання технологічних консультацій кращих фахівців [12];
- спрямування замовлення тому чи іншому підряднику;
- надання клієнту-партнеру можливості самостійно обирати та доставляти необхідні для виконання замовлення матеріали [11].

Інтереси постачальника-партнера враховуються типографією шляхом забезпечення гарантованого обсягу замовлень матеріалів у цього постачальника.

Реалізація наведених заходів потребує від типографії прийняття певних рішень, деякі з яких приймаються при участі партнерів. До тактичних рішень, спрямованих на врахування інтересів партнерів, належать:

1. Визначення особливостей взаємодії типографії з клієнтами-партнерами, в тому числі:
  - 1.1 – розміру знижок, які надаються клієнтам-партнерам.
  - 1.2 – тривалості відстрочення платежів, яке надається клієнтам-партнерам.
  - 1.3 – особливостей консультативного супроводу виконання замовлень для клієнтів-партнерів.
  - 1.4 – додаткових послуг або бонусів, призначених для клієнтів-партнерів.
2. Визначення особливостей взаємодії типографії з постачальниками-партнерами, в тому числі:
  - 2.1 – розміру гарантованого обсягу замовлень матеріалів у постачальників-партнерів.
  - 2.2 – додаткових послуг або бонусів для постачальників-партнерів.

До оперативних рішень, які потребують урахування інтересів партнерів, належать:

1. Встановлення порядку виконання замовлень клієнтів, серед яких є клієнти-партнери.
2. Вибір технології та матеріалів виконання замовлення клієнта-партнера.
3. Рішення стосовно передання замовлення клієнта-партнера до підрядчиків (альтернативами є: виконання всього замовлення типографією; виконання частини замовлення типографією; передання усього замовлення підрядчикам) [11].
4. Обрання способу задоволення реклаमाції клієнта-партнера (альтернативами є: виконання штрафних санкцій; передрукування замовлення).
5. Визначення варіанта розподілення обсягу замовлень типографських матеріалів між різними постачальниками, серед яких є постачальники-партнери.

**Таблиця 1. Переваги партнерських відносин та витрати на їхню підтримку**

	Переваги для типографії	Недоліки типографії	Переваги для контрагента	Недоліки контрагента
Партнерські відносини типографії з постачальником	<p>гарантоване виконання постачальником замовлень на матеріали;</p> <p>можливість отримання замовлення позачергово, в обмежений час або в чітко обумовлений час;</p> <p>пріоритет в отриманні дефіцитних матеріалів;</p> <p>пріоритет в отриманні знижок;</p> <p>пріоритет в отриманні відстрочення або кредиту на сплату за матеріали;</p> <p>гарантована якість матеріалів;</p> <p>усунення витрат на тендери з вибору постачальників;</p> <p>усунення необхідності в проведенні повторних переговорів</p>	<p>необхідність виконання домовленостей щодо мінімального обсягу закупівель;</p> <p>неможливість скористатися тендерним відбором постачальника;</p>	<p>отримання гарантованого обсягу замовлень;</p> <p>отримання додаткових послуг від типографії</p>	<p>виникнення дебіторської заборгованості;</p> <p>додаткові витрати на забезпечення якості матеріалів;</p> <p>додаткові витрати на забезпечення якості при доставці матеріалів, які потребують специфічних умов зберігання;</p> <p>зміни графіків постачання;</p>
Партнерські відносини типографії з клієнтом	<p>отримання гарантованого обсягу замовлень;</p> <p>можливість залучення нових клієнтів за допомогою клієнтів-партнерів</p>	<p>виникнення дебіторської заборгованості;</p> <p>витрати внаслідок надання додаткових послуг</p>	<p>гарантоване виконання типографією замовлень;</p> <p>пріоритет у черзі на виконання замовлень;</p> <p>лояльне ціноутворення з можливістю відстрочення платежу;</p> <p>гарантована якість послуг типографії;</p> <p>отримання додаткових послуг від типографії;</p> <p>вирішення конфліктних ситуацій</p>	<p>необхідність виконання домовленостей щодо мінімального обсягу замовлень;</p>

---

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Урахування інтересів стейкхолдерів є невід'ємною складовою соціально відповідальної поведінки підприємств. Підприємство вирішує здійснювати заходи, спрямовані на врахування інтересів стейкхолдерів понад вимоги законодавства, добровільно на основі аналізу своєї вигоди. Тому такі рішення потребують аналітичної підтримки. У статті виявлено коло таких рішень та відповідних заходів, які є типовими для соціально відповідальних відносин поліграфічного підприємства (типографії) зі своїми клієнтами та постачальниками в рамках партнерських відносин. Виявлений набір заходів із урахування інтересів стейкхолдерів поліграфічного підприємства слід взяти до уваги при побудові математичних моделей соціально відповідальної діяльності поліграфічних підприємств та при розробці комп'ютерної підтримки прийняття рішень з організації партнерських відносин поліграфічних підприємств зі стейкхолдерами.

### Список літератури

1. ISO 26000: 2010 «Guidance on social responsibility» [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>. – Title screen.
2. Клейнер, Г. Б. Социальная ответственность бизнеса: общество и бизнес в системе взаимных ожиданий [Электронный ресурс] / Г. Б. Клейнер. — Режим доступа: <http://kleiner.ru/sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa-obshhestvo-i-biznes-v-sisteme-vzaimnyih-ozhidaniy/> – Загл. с экрана.
3. Новикова, Р. А. Феномен социальных и социально ответственных инвестиций в концепции социальной ответственности бизнеса / Р. А. Новикова // Культура народов Причерноморья. – 2012. – № 232. – С. 199–202.
4. Савичева, Е. Ю. Признаки социально ответственного поведения предпринимательских структур: к вопросу о дефиниции категории «социальная ответственность бизнеса» / Е. Ю. Савичева // Российское предпринимательство. – 2011. – № 8. – Вып. 1. – С. 17–22.
5. Тульчинский, Г. Л. От манипуляции и экономики недоверия к социальному партнёрству: PR как Public Relations і Public Responsibility / Г. Л. Тульчинский // Наука та освіта в сучасному університеті в контексті міжнародного співробітництва: матер. міжнар. наук. -практ. конф. – Маріуполь: МДУ, 2011. – С. 242–249.
6. Опокин, В. Социальный имидж в структуре имиджа организации [Электронный ресурс] / В. Опокин. – Режим доступа: [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/social\\_image.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/social_image.htm). – Загл. с экрана.
7. Головінов, О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми / О. М. Головінов // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 2. – С. 187–192.
8. Безчотнікова, С. В. Корпоративна соціальна відповідальність: діалог бізнес – громада / С. В. Безчотнікова // Поліграфія і видавнича справа. – 2012. – № 4. – С. 51–59.
9. Вагнер, Ш. Управление поставщиками / Ш. Вагнер. – М.: КИА центр, 2006. – 128 с.
10. Ishikawa, K. What Is Total Quality Control? / K. Ishikawa Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, 1985. – 215 с
11. Менахина, О. Главное – это не наши нежные отношения, а чтобы клиент был счастлив [Электронный ресурс] / О. Менахина. – Режим доступа: [http://publish.ruprint.ru/stories/2/174\\_1.php](http://publish.ruprint.ru/stories/2/174_1.php). – Загл. с экрана.
12. Михеева, О. Кому в полиграфии сегодня жить хорошо [Электронный ресурс] / О. Михеева. – Режим доступа: [http://www.idpr.ru/projects/printbiznes/arhiv\\_atext\\_b62010](http://www.idpr.ru/projects/printbiznes/arhiv_atext_b62010) – Загл. с экрана.

### References

1. ISO 26000: 2010 «Guidance on social responsibility». (n.d.). Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>.
2. Kleiner, G. B. *Corporate Social Responsibility: society and business in the system of mutual expectations*. Retrieved from: <http://kleiner.ru/sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa-obshhestvo-i-biznes-v-sisteme-vzaimnyih-ozhidaniy>.
3. Novikov, R. A. (2012). Phenomenon of social and socially responsible investment in the concept of social responsibility of business. *Culture of the Black Sea*, 232, 199-202.
4. Savicheva, E. Y. (2011). Signs of socially responsible behavior of business organizations: the question of the definition of the category of "corporate social responsibility". *Russian Entrepreneurship*, 8 (1), 17-22.
5. Tulchin, G. L. (2011). *From manipulation and economy distrust of social partnership: PR i like Public Relations Public Responsibility. Science and education in the modern university in the context of international cooperation: International scientific and practical conference*. Mariupol, MSU, 242–249.
6. Opokin, V. *Social image in the image of the organization structure*. Retrieved from: [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/social\\_image.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/social_image.htm)
7. Golovinov, O. M. (2014). Social Responsibility: Ukrainian realities and problems. *Economic Bulletin of Donbass*, 2, 187–192.

- 
8. Bezchotnikova, S. V. (2012). *Corporate Social Responsibility: dialogue of business – community*. Printing and publishing. 4, 51–59.
  9. Wagner, S. (2006). *Manage suppliers*. Moscow: KIA Cente.
  10. Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control?* Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall
  11. Menahina, O. *The main thing – it's not our loving relationship, and that the client was happy*. Retrieved from: [http://publish.ruprint.ru/stories/2/174\\_1.php](http://publish.ruprint.ru/stories/2/174_1.php)
  12. Mikheev, A. *Who in the printing industry today, live well*. Retrieved from: [http://www.idpr.ru/projects/printbiznes/arhiv\\_atext\\_b62010](http://www.idpr.ru/projects/printbiznes/arhiv_atext_b62010).

**Стаття надійшла до редакції 20.05.2016 р.**