

## КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

**А.О. Черчата**

*Досліджено розвиток наукових поглядів на традиційні концепції управління. Виявлено та аргументовано найбільш вагомі переваги процесного підходу порівняно з функціональним на підставі порівняльного аналізу, проведеного автором за сформульованими критеріями порівняння. Доведено, що процесний підхід не є протиставленням до функціонального. Висвітлено застосування логістичного підходу в контексті поєднання функціонального та процесного підходів.*

**Ключові слова:** концепції управління, функціональний підхід, процесний підхід, логістичний підхід.

## КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В КОНТЕКСТЕ ПРИМЕНЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

**А.А. Черчатая**

*Исследовано развитие научных взглядов на традиционные концепции управления. Выявлены и аргументированы наиболее весомые преимущества процессного подхода по сравнению с функциональным на основе сравнительного анализа, проведенного автором по сформулированным критериям сравнения. Доказано, что процессный подход не является противопоставлением к функциональному. Освещено применение процессного подхода в контексте объединения функционального и процессного подходов.*

**Ключевые слова:** концепции управления, функциональный подход, процессный подход, логистический подход.

## CONCEPTIONS OF BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF LOGISTICS APPROACH USAGE

**A. Cherchata**

*Development of scientific views on traditional concepts of management is researched. It means the usage of such main enterprise's management approaches as systemic, structural, functional and process approaches. Crucial points of each approach are determined and disadvantages of systemic, structural and functional approaches are divided. It is noticed that systemic approach appliance is quite difficult in practice, full work performing technology description is complicated in structural approach and gross*

*maintenance costs on administrative machine are in functional approach. Functional and process management are emphasized, as long as modern process management principles are based on business-processes model building, that describes realization and interaction between different management functions. Main reasons of process approach implementation into enterprise are determined. General stages of process approach implementation are distinguished. These stages attest that process approach describes business not only as interrelated business-processes system, but as constant control, business-processes management and improvement.*

*The most significant advantages of the process approach comparing to the functional one were determined on the grounds of comparative analyses performed by the author on the bases of the offered criteria of comparison. According to determinations' analyses results, it is pointed out that main business-process distinction in contrast to function is that process includes time category, changes in object condition during its movement to ultimate condition. It is proved that the process approach is not opposite to the functional one, whereas functions and processes are equal meanings of management activities and cannot exist separately, and in particular, functional specialization provides more costless performance of separate operations in business-process context.*

*Logistics approach application in the context of combining functional and process approaches is highlighted, since logistics management object are firstly, movement of flows, that are realized through enterprise's business-processes support, and secondly, optimization the relations between the units and divisions by means of which business-processes, that are connected with logistics activity, are functioning.*

**Keywords:** *concepts of management, functional approach, process approach, logistics approach.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів спричиняють необхідність перегляду традиційних концепцій управління. Інтеграція України в європейський економічний простір вимагає упровадження сучасних стратегій і форм інноваційного розвитку економіки. Для забезпечення високих темпів реалізації інноваційної моделі розвитку як економіки загалом, так і окремих її галузей необхідно використовувати різні форми та засоби, що забезпечують ефективність її реалізації. Для функціонування такої системи слід використовувати прогресивні способи управління. Однією із сучасних організаційних форм інноваційного розвитку підприємств є логістика.

Логістичні підходи до організації ведення бізнесу дозволяють зосередитися на пріоритетних видах діяльності, оптимізувати бізнес-процеси підприємства, підвищити рівень її керованості, удосконалити організаційну структуру підприємства, позбутися дублювання функцій, знизити витрати та збільшити прибутковість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз економічної літератури за темою дослідження підтвердив, що підходам до управління підприємствами приділяється пильна увага. Теоретичні та методичні аспекти дослідження підходів до менеджменту розглянуто в

працях таких вітчизняних і зарубіжних учених [1; 2; 4; 7; 9–11; 14]. Але, незважаючи на наявність широкого кола досліджень із цих питань, у науці не сформовано достатньо обґрунтованої концепції використання різних підходів до управління з позиції їх взаємодії та поєднання.

**Мета статті** – розглянути застосування логістичного підходу в контексті взаємодії з основними підходами до менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для створення стійких переваг над конкурентами сучасному підприємству необхідно мати виважену, ефективну систему управління своєю діяльністю, що може бути реалізовано з використанням певних методичних та організаційних підходів. У сучасних складних економічних умовах повинен реалізовуватися цілеспрямований менеджмент підприємства, заснований на критичному відборі кращих напрямів різних шкіл і підходів до менеджменту.

У другій половині XX століття склалися й набули поширення такі підходи до управління, як системний, структурний, функціональний, процесний.

Науковці [3; 9] визначають системний підхід як методологію дослідження й управління об'єктами як системами. При цьому організація розглядається як система взаємопов'язаних елементів (люди, структура, завдання, технології), орієнтованих на досягнення певної мети в умовах змінного зовнішнього середовища. Головне завдання зводиться до встановлення заданого стану функціонування системи, передбаченого плануванням. Проте застосувати системний підхід на практиці досить складно. Оскільки великомасштабні системи є досить складними, важко відстежити взаємодію безлічі підсистем усередині підприємства та встановити межі систем, що може призвести до накопичення зайвих і неприємних даних або до часткового вирішення проблем.

Структурний підхід орієнтований на визначення значущості, пріоритетів серед чинників, методів, принципів та інших інструментів в їх сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів [2]. Цей підхід заснований на використанні різних типів організаційної структури підприємства, як правило, ієрархічної. У цьому випадку організація й управління діяльністю здійснюється за структурними елементами (відділами, департаментами, цехами), а їх взаємодія – через посадових осіб (начальників відділів, департаментів і цехів) і структурні підрозділи більш високого рівня. Недоліками структурного підходу до управління діяльністю зазначені науковці підприємства вважають:

– під час розбиття технологій виконання окремої роботи на окремі фрагменти вони можуть бути віднесені до різних елементів організаційної структури;

- ускладнений повний опис технологій виконання роботи, здебільшого існує тільки їх фрагментарний (на рівні структурних елементів) опис;

- відсутність відповідального за кінцевий результат, зацікавленості в кінцевому результаті, а також орієнтації на кінцевого споживача;

- значні витрати часу на передачу результатів між підрозділами.

Функціональний підхід заснований на декомпозиції виробничого процесу на завдання з метою подальшого їх удосконалення [1]. Серед альтернативних варіантів для виконання функцій вибирається той, що вимагає мінімуму сукупних витрат. За функціонально-орієнтованого підходу за кожною структурною одиницею закріплена низка функцій, описана сфера відповідальності, сформульовані критерії діяльності. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями слабкий. Вертикальний зв'язок «начальник–підлеглий» досить сильний. Функціонально-структурна модель заснована на універсальному принципі розподілу праці між підрозділами, із закріпленням за ними певних функцій (операцій). Головним недоліком такої структури є те, що функції закріплюються за підрозділами часто різними методами і в процесі діяльності підприємства відбувається приріст цих функцій. Крім того, такої структури притаманні значні витрати на утримання адміністративного апарату. Зважаючи на вищезазначене, ряд науковців [1; 10] вважають, що в сучасних умовах існують об'єктивні передумови для переорієнтації з функціонального управління до процесного.

Як вважають [1; 14], процесний підхід, який сьогодні найбільш адекватно відображає виробничу структуру підприємства як структуру бізнес-процесів, містить системне бачення об'єкта управління, його структурну побудову, функціональну спрямованість бар'єрів, що перешкоджають оптимальному просуванню бізнес-процесів. Під процесним підходом розуміють «підхід до управлінської теорії, що ґрунтується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій». За цього підходу система управління підприємством орієнтована на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами загалом. Суть процесного підходу полягає в тому, що кожен співробітник забезпечує функціонування конкретних бізнес-процесів. Обов'язки, сфера відповідальності, критерії успішної діяльності для кожного співробітника сформульовані та мають сенс лише в контексті конкретного завдання або процесу. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями значно сильніший. Безумовна пріоритетність вертикального зв'язку «керівник–підлеглий» слабшає через підвищення значущості горизонтальної співпраці підрозділів підприємства.

Концепція процесного підходу виникла в межах класичної школи, яка описувала функції менеджменту, але як незалежні одна від одної. При

цьому виокремлено п'ять вихідних функцій управління; на його думку, «управляти означає передбачати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [14].

На протигау цим поглядам пізніше розвиток процесного підходу спричинюють необхідність розгляду функцій управління як взаємозв'язаних. Сучасні принципи процесного управління базуються на моделюванні бізнес-процесів, які описують те, як виконуються та взаємодіють між собою різні функції управління. Процес управління складається із чотирьох взаємопов'язаних функцій: планування, організація, мотивація і контроль [1]. Інші вчені визначають процесний підхід як орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління підприємством – на управління кожним бізнес-процесом окремо та їх сукупністю на підприємстві загалом та/чи в межах певних проектів, що реалізують підприємства [11].

Останнім часом процесійний підхід набуває все більшого значення у зв'язку із розвитком інформаційних технологій і необхідністю реструктуризації підприємств. Методологія реструктуризації підприємств, на думку [2], має вирішувати такі завдання: забезпечувати стратегічне планування видів діяльності; здійснювати процесний підхід до управління підприємством, який дозволить сконцентрувати ресурси на реструктуризації й ефективніше їх використовувати під час подальшої експлуатації ключових бізнес-процесів; реалізовувати управління знаннями на всіх етапах реструктуризації.

Ряд науковців [8; 10] визначають основні причини впровадження процесного підходу на підприємстві. По-перше, у сучасних умовах невизначеності вітчизняним підприємствам необхідно швидко й ефективно реагувати на різні зміни, своєчасно, а іноді з випередженням, вносити зміни до управлінських рішень відповідно до обставин, які змінюються, що можливо за допомогою внесення змін до регламентів бізнес-процесів. По-друге, останнім часом змінилося ставлення споживачів і зацікавлених сторін до категорії «якість»: якщо раніше пріоритетом була якість готової продукції, то зараз – якість усіх процесів, починаючи від розробки та виробництва й закінчуючи процесами утилізації й переробки. По-третє, представлення виробничої структури підприємства через взаємозв'язок бізнес-процесів точніше відображає реальну структуру підприємства. Більше того, саме під структуру бізнес-процесів перебудовують організаційну структуру, скасовуючи ті функціональні підрозділи, які не потрапляють до групи допоміжних процесів і не мають помітного впливу на ланцюжок створення цінності для задоволення вимог споживачів [11].

І, по-четверте, на підприємстві одночасно функціонує велика кількість процесів, що реалізують функції підприємства.

Під час вивчення наукових робіт, що стосуються управління підприємством на основі процесного підходу, було відзначено, що багато уваги приділяється підходам і проблемам щодо впровадження процесного підходу, від чого залежить ефективне функціонування підприємства. Виокремлюють основні етапи впровадження процесного підходу [1; 8]:

- визначення й ідентифікація бізнес-процесів і порядку їх взаємодії в загальній мережі бізнес-процесів підприємства;

- чіткий розподіл відповідальності та повноважень за кожен бізнес-процес підприємства;

- визначення критеріїв і методики оцінювання результативності та ефективності бізнес-процесів;

- розробка та затвердження регламентів, що формалізують роботу бізнес-процесів;

- управління ресурсами та регламентами у разі виявлення відхилень у продукції, бізнес-процесі або змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, процесний підхід включає не тільки описання бізнесу як мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів, але й постійний контроль, управління та вдосконалення бізнес-процесів.

Проте, на нашу думку, слід погодитися з рядом науковців [1; 10], які вважають, що процесний підхід не є протиставленням до функціонального.

Із цією метою доцільно проаналізувати поняття «процес» і «функція».

Із точки зору менеджменту класична теорія управління визначає функцію відносно організаційної структури управління та трактує її як низку взаємопов'язаних дій, об'єднаних за будь-якою ознакою для досягнення цілей підприємства [14].

Засновники процесного підходу визначають процес (бізнес-процес) як сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовуються один або більше видів ресурсів, та в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача [14].

Ґрунтуючись на результатах аналізу цих визначень, слід відзначити, що основною відмінністю бізнес-процесу від функції є те, що процес включає категорію часу, зміни стану об'єкта під час його руху до кінцевого стану. При цьому за допомогою функціонального підходу можна відповісти на запитання, хто та що робить, а за допомогою процесного – хто, що, як, в якій послідовності та з яким результатом.

Незважаючи на всі переваги процесного підходу, необхідно підкреслити, що саме функціональна спеціалізація забезпечує найменш витратне виконання окремих операцій у рамках бізнес-процесу. Ураховуючи вищезазначене, ми вважаємо, що функції та процеси є

рівнозначними поняттями управлінської діяльності та не можуть існувати окремо.

Результат і функціонального, і процесного підходів – це одночасне проектування організаційної структури (функціональних областей) та порядку взаємодії в межах цієї структури (процесів). Ці підходи мають застосовуватися паралельно. Основна відмінність процесного підходу полягає в тому, що він у першу чергу орієнтований не на організаційну структуру підприємства, не на функції підрозділів, а на бізнес-процеси, кінцевою метою виконання яких є створення товарів або послуг, що становлять цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. При цьому система управління підприємством орієнтується як на управління кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами підприємства загалом.

Таким чином, діяльність будь-якого підприємства можна описати як взаємозв'язок бізнес-процесів і функцій, що діють у певній організаційній структурі.

Відповідно до останньої ознаки можна наголосити на актуальності потокового (процесного) представлення діяльності підприємства, а отже й підпорядкувати процес організації управління діяльністю підприємства логістичній методології [5; 6]. У цьому сенсі погоджуємося з [12], що функціональна диференціація логістики дозволяє підвищити ефективність її функціонування за рахунок оптимізації (та сполучення) організаційно-технічних і соціально-економічних процесів, що пов'язані з економічними потоками.

У цьому контексті стає актуальним висвітлити, як за допомогою логістичного управління поєднуються функціональний і процесний підходи. Порівняльна характеристика функціонального, процесного та логістичного підходів до управління наведена в табл.

Таким чином, конкретні переваги від впровадження логістичного управління (управління бізнес-процесами – поточковими процесами підприємства) забезпечуються [13]: більш ефективною координацією роботи окремих підрозділів; зменшенням кількості порушень загального циклу виробництва через непогодженість дій окремих функціональних підрозділів; посиленням конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами; скороченням загального циклу виробництва й часу, необхідного для задачі будівельного об'єкта; зростанням надійності виконання договірних зобов'язань перед постачальниками й споживачами будівельної продукції, а також посиленням надійності й тривалості таких зв'язків.

Таблиця

**Порівняльна характеристика функціонального, процесного та логістичного підходів до управління \***

| Критерій порівняння                      | Підхід до управління                          |                                                 |                                                                                                                              |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | Функціональний                                | Процесний                                       | Логістичний                                                                                                                  |
| Орієнтири підходів                       | Організаційна структура                       | Бізнес-процеси                                  | Цілеспрямований вплив на рух та узгодження матеріальних і супутніх їм потоків (бізнес-процесів)                              |
| Взаємодія структурних підрозділів        | Низька                                        | Висока                                          | Максимізація співвідношення між сукупними доходами й витратами за всіма ланками логістичної системи                          |
| Принцип побудови оргструктури            | Вертикально-структурована ієрархічна система  | Горизонтально-структурована система             | Матрично-структурована система (збалансоване поєднання вертикальних і горизонтальних зв'язків)                               |
| Об'єкт управління                        | Окремі функції та відповідні ресурси          | Бізнес-процеси                                  | Логістичні потоки (матеріальні, фінансові, інформаційні)                                                                     |
| Концентрація менеджменту                 | Оптимізація виконання власних функцій         | Оптимізація взаємодії функцій                   | Оптимізація діяльності підприємства на основі узгодження інтересів ланок логістичної системи                                 |
| Ефективність роботи підрозділів          | Вимірюється через взаємовиключні показники    | Вимірюється через узгоджені показники           | Взаємодіюче об'єднання цілей, що забезпечує координацію руху потоків, подолання логістичних конфліктів і виникнення синергії |
| Обмін інформацією                        | Ускладнений                                   | Легкий                                          | Координований через визначення відповідальних за виконання процесів у функціональних сферах логістики                        |
| Швидкість прийняття управлінських рішень | Низька через вертикальну ієрархічну структуру | Висока завдяки гнучкості органічних оргструктур | Висока завдяки координованій інтеграції функціонування ланок логістичної системи підприємства                                |

\* Систематизовано автором.

**Висновки.** Проаналізовано еволюцію поглядів на традиційні концепції управління. Акцентовано увагу на функціональному та процесному підходах. Обґрунтовано застосування логістичного підходу в контексті поєднання функціонального та процесного підходів.

### Список джерел інформації / References

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.  
Ansoff, I. (1989), *Strategic Management [Strategicheskoye upravleniye]*, Economic, Moscow, 519 p.
2. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп–Бизнес, 2006. – 416 с.  
Gershun, A., Horskyu, M. (2006), *Technologies of the balanced management [Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniya]*, Olimp-Biznes, Moscow, 416 p.
3. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П. В. Гудзь, Т. І. Остапенко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 4. – С. 139–142.  
Gudz, P.V., Ostapenko, T.I. (2011), “Analysis of foreign experience of application of system management logistic activity” [“Analiz zarubizhnogo dosvidu zastosuvannya sistemnogo upravlinnya logistichnoyu diyalnistyu”], *Biznes Inform*, No. 4, pp. 139–142.
4. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 256 с.  
Ivanov, Ju.B. (2004), *The competitiveness of enterprises: assessment, diagnosis, strategy [Konkurentosposobnost' predpriyatija: ocenka, diagnostika, strategija]*, HNEU, Kharkiv, 256 p.
5. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.  
Kalchenko, A.H. (2003), *Logistics [Lohistyka]*, KNEU, Kyiv, 284 p.
6. Ларіна Р. Р. Логістика : навч. посібник / Р. Р. Ларіна. – Д. : ВІК, 2005. – 335 с.  
Larina, R.R. (2005), *Logistics [Lohistyka]*, VIK, D., 335 p.
7. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. – К. : УВПК ЕксОб, 2002. – 560 с.  
Niemtsov, V.D., Dovgan', L.Ye. (2002), *Strategic management [Stratehichnyi menedzhment]*, UVPK EksOB, Kyiv, 560 p.
8. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.  
Porter, M.E. (1997), *Strategy of competitiveness [Stratehiia konkurentsii]*, Osnovy, Kyiv, 390 p.
9. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – 2000. – 272 с.  
Redchenko, K.I. (2000), *Strategic analysis of business [Stratehichnyi analiz u biznesi]*, 272 p.
10. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 928 с.  
Tompson, A., Stryklend, A.Dzh. (2005), *Strategic Management: Concepts and situations for analysis [Strategycheskyj menedzhment: koncepcyy u sytuacyy dlja analiza]*, Williams, Moscow, 928 p.
11. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пос. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.  
Fathutdynov, R.A. (2004), *Organization competitiveness management [Upravlenye konkurentosposobnost'ju organizatsyy]*, Eksmo, Moscow, 544 p.

12. Blaik, P., Matwiejczuk, R. (2009), "Logistic processes and potentials in a value chain", *Electronic Scientific Journal of Logistics*, 2 (5), available at: [http://www.logforum.net/pdf/5\\_2\\_2\\_09.pdf](http://www.logforum.net/pdf/5_2_2_09.pdf)

13. Coyle, J., Bardi, E., Langley, C. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, Warszawa, PWE, 734 p.

14. Jeston, J., Nelis, J. (2006), *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, Elsevier, Amsterdam, 464 p.

**Черчата Анжела Олексіївна**, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту, управління проектами і логістики, Дніпропетровська державна академія будівництва та архітектури. Адреса: вул. Чернишевського, 24а, м. Дніпро, Україна, 49600. E-mail: [angelpaluh@mail.ru](mailto:angelpaluh@mail.ru).

**Черчатая Анжела Алексеевна**, канд. экон. наук, доц., кафедра менеджмента, управления проектами и логистики, Днепропетровская государственная академия строительства и архитектуры. Адрес: ул. Чернышевского, г. Днепр, Украина, 49600. E-mail: [angelpaluh@mail.ru](mailto:angelpaluh@mail.ru).

**Cherchata Anzhela**, candidate of economic sciences (comparable to the academic degree of Doctor of Philosophy, Ph.D.), Associate Professor, department of management, project management and logistics, Dnipropetrovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture. Address: str. Chernishevsky, 24a, Dnipro, Ukraine, 49600. E-mail: [angelpaluh@mail.ru](mailto:angelpaluh@mail.ru).

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Чорною М.В., канд. екон. наук, доц. Нестеренко О.О., канд. екон. наук, доц. Лачковою В.М. Отримано 15.10.2016. ХДУХТ, Харків.*

УДК 331.578

## ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ

**Н.І. Єсінова, А.О. Токар**

*Досліджено сучасну діяльність Державної служби зайнятості України, зокрема основні проблеми її функціонування. Визначено негативні фактори, що впливають на ефективність реалізації завдань із працевлаштування безробітних громадян країни. Досліджено динаміку співвідношення безробіття та вакансій в різних регіонах України. Проведено аналіз попиту та пропозиції праці. Проаналізовано кількість претендентів на одну вакансію за кваліфікацією робітників усіх галузей. Виявлена непродуктивність державної політики із зайнятості населення із урахуванням статистичних даних останніх років. Здійснено порівняльний аналіз працевлаштування в Україні із світовою практикою, в т.ч. щодо*