

ного экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: viktoria1mail@ukr.net).

University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: viktoria1mail@ukr.net).

## Information about the author

**V. Kovalchuk** – postgraduate student of the Department of Financial Services Management of Simon Kuznets Kharkiv National

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Гавкалова Н. Л.

*Стаття надійшла до ред.*  
17.04.2014 р.

## АУТСОРСИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: СУЧАСНИЙ СТАН

УДК 658.310.82

**Бойченко В. С.**

Розглянуто види аутсорсингу, які існують у сучасній практиці діяльності підприємств. Подано форми здійснення аутсорсингових операцій залежно від того, якою мірою аутсорсингова компанія бере участь у господарській діяльності підприємства-замовника. Проведено кількісний та якісний аналіз діяльності українських аутсорсингових компаній. Досліджено, які бізнес-процеси передають компанії-замовники аутсорсерам; протягом якого терміну який замовники користуються послугами залученого персоналу, яких ефектів вони при цьому досягають. Вивчено основні переваги та недоліки використання аутсорсингу в управлінні персоналом. З'ясовано, що, використовуючи послуги аутсорсингових компаній, підприємство-замовник у результаті підвищує свою конкурентоспроможність на ринку.

*Ключові слова:* аутсорсинг, управління, персонал, бізнес-процес, підприємство, послуга.

## АУТСОРСИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

УДК 658.310.82

**Бойченко В. С.**

Рассмотрены виды аутсорсинга, которые существуют в современной практике деятельности предприятий. Представлены формы осуществления аутсорсинговых операций в зависимости от того, в какой степени аутсорсинговая компания принимает участие в хозяйственной деятельности предприятия-заказчика. Проведен количественный и качественный анализ деятельности украинских аутсорсинговых компаний. Исследовано, какие бизнес-процессы передают компании-заказчики аутсорсерам, на протяжении какого срока заказчики пользуются услугами привлеченного персонала, каких эффектов они при этом достигают. Изучены основные преимущества и недостатки использования аутсорсинга в управле-

нии персоналом. Определено, что, используя услуги аутсорсинговых компаний, предприятие-заказчик в результате повышает свою конкурентоспособность на рынке.

*Ключевые слова:* аутсорсинг, управление, персонал, бизнес-процесс, предприятие, услуга.

## OUTSOURCING IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: CURRENT STATE

UDC 658.310.82

V. Boichenko

Types of outsourcing available in the modern practice of enterprises are considered. Forms of outsourcing operations are described, depending on the outsourcing company's participation in the economic activity of the customer enterprise. A quantitative and qualitative analysis of the Ukrainian outsourcing companies was conducted. A study was done of what business processes are transmitted by client companies to outsourcers, how long customers use the services of the staff involved, what effects they reach. The main advantages and disadvantages of outsourcing in human resource management were examined. An increased competitiveness of a customer in the market was proved to result from using the services of outsourcing companies.

*Keywords:* outsourcing, management, staff, business process, enterprise, service.

Процеси глобалізації та посилення конкуренції потребують від підприємств усіх форм власності підвищення рівня ефективності виробництва. Так, для підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізації витрат на персонал та вирішення проблем, пов'язаних з утриманням персоналу, необхідно застосовувати прогресивні методи управління персоналом. Такі ж думки дотримуються й автори робіт [1, с. 115; 2, с. 360]. На сьогодні на ринку європейських країн, в тому числі й України, значного поширення набуває аутсорсинг.

Теоретичні аспекти та особливості впровадження аутсорсингу в окремих бізнес-процесах висвітлювалися в роботах таких авторів, як Анікіна Б. А., Загородній А. Г., Микало О. І., Несторова О. О., Савинов Ю. О., Шкода Т. Н., та інших вчених. Проте більшість робіт мають інформаційний характер та недостатньо висвітлюють питання сучасного стану аутсорсингу як важливого інструменту вдосконалення управління персоналом.

Метою дослідження є визначення особливостей застосування аутсорсингу в управлінні персоналом на сучасному етапі розвитку країни.

Термін "аутсорсинг" у перекладі з англійської мови *outsourcing* означає "залучення зовнішніх ресурсів".

До основних видів аутсорсингу можна віднести:

ІТ-аутсорсинг, що охоплює розробку та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги, ІТ-консалтинг;

виробничий аутсорсинг, у складі якого виділяють основний та допоміжний аутсорсинг;

аутсорсинг бізнес-процесів, таких, як: управління інтелектуальними ресурсами; надання гарантійних, фі-

нансових і бухгалтерських послуг; створення call-центрів або центрів приймання та обслуговування дзвінків; управління персоналом; здійснення лізингових і логістичних операцій; проведення рекламних заходів тощо [3, с. 89].

До основних форм здійснення аутсорсингових операцій віднесено:

повний (компанія-замовник запрошує виконавця, який повністю виконує роботу, розробляючи і створюючи новий кінцевий продукт і передаючи його клієнтові) і частковий (передача виконавцю лише певних функцій) аутсорсинг;

спільний аутсорсинг (обидві сторони виступають партнерами у комерційній діяльності);

проміжний аутсорсинг (компанія-замовник, яка має своїх фахівців з високим рівнем кваліфікації, передає управління ними третій стороні);

трансформаційний аутсорсинг (відрізняється від повного лише тим, що перехід співробітників і активів не є остаточним: після завершення проекту клієнт знову отримує повний контроль над ними) [4, с. 217–218].

На сьогодні в Україні існує понад 900 компаній, які надають аутсорсингові послуги підприємствам у різних галузях будь-яких форм власності з різноманітних питань [5].

Так, ефективність роботи двох українських аутсорсингових компаній була відзначена індійським видавництвом CyberMedia (на сьогодні саме Індії належить лідерство у сфері аутсорсингу). Зокрема ці підприємства були включені ним до світового рейтингу аутсорсингових компаній Global Services 100. 34 позиції в рейтингу зайняли компанії зі США, 33 – з Індії, 7 – з Китаю, 3 – з Бразилії, 5 – з Росії [6]. Список був складений у період з квітня до травня 2010 року на основі опитування, проведеного серед компа-

ній, що погодилися надати дані про себе. При цьому враховувались чотири основні пункти: ефективність роботи, клієнтська база, географічна присутність і портфель рішень.

Перша з українських компаній, що увійшла до списку – Сіклум з офісом у Києві, яка заснована у 2002 році та займається підбором ІТ-персоналу для розробки програмного забезпечення [7].

Друга – SoftServe зі штаб-квартирою у Львові, яка заснована у 1993 році та займається розробкою додатків, розширенням прав та можливостей бізнесу від концепції продукту до його завершення [8].

Також в Україні було проведено спеціалізоване дослідження, яке показало, що 36 % опитуваних передають на аутсорсинг різноманітні виробничі процеси, у тому числі: ІТ-послуги – 40,5 %; логістику – 35,1 %; ресурсне забезпечення власних виробничих процесів – 27 %; маркетингові бізнес-послуги – 21,6 %; рекрутмент – 18,9 %; бухгалтерський облік – 13,5 %; розрахунок заробітних плат – 13,0 %; обробку та систематизацію інформації – 8,1 %; аутсорсинг медичних представників – 8,1 %; кадрове діловодство та облік кадрів – 5,4 %; різні адміністративні функції – 2,7 %.

Окрім цього, 31 % опитуваних засвідчили, що користуються послугами залученого персоналу, у тому числі 48,4 % – на короткотривалі проекти, 35,5 % – на довготривалі проекти; 29 % – з оформленням персоналу до штату провайдера.

Згідно з опитуванням 41,2 % респондентів у разі залучення аутсорсингових послуг економлять власні ресурси; 37,6 % досягли оптимізації та прискорення бізнес-процесів; 32,9 % – підвищення ефективності; 14,1 % – поліпшення якості та контролю за робочими процесами; 14,3 % – відчували можливість використовувати рішення, які засновані на новітніх досягненнях галузі.

Також був оцінений рівень задоволеності послугами аутсорсингу в Україні. Перше місце в рейтингу було відведено аутсорсингу функцій обробки та систематизації інформації (5 балів з можливих 5); друге місце – аутсорсингу послуг з розрахунку заробітних плат та ведення бухгалтерського обліку (по 4,8 бала); третє – послугам обліку кадрів та кадрового діловодства, ІТ-аутсорсингу, аутсорсингу адміністративних функцій (по 4,4 бала) [9].

Зазначено, що в сучасних умовах використання такого виду аутсорсингу, як аутсорсинг у сфері управління персоналом, є надзвичайно важливим для підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства.

HR-аутсорсинг – це форма господарських взаємовідносин між замовником та виконавцем, за яких замовник концентрується на основних видах діяльності, а функцію у сфері управління персоналом і відповідальність за її ефективність передає професійному виконавцю (аутсорсеру), який спеціалізується в галузі управління персоналом і має відповідний досвід, знання, технічні засоби, на довгостроковій контрактній основі, з метою підвищення якості, зниження витрат, зменшення часу виконання HR-процесів і отримання конкурентних переваг [10, с. 49].

На сьогодні в Україні налічується 11 підприємств, які надають послуги аутсорсингу у сфері управління персоналом. До них належать: ФОП Язиков С. В. (м. Дніпропетровськ), ПП Мальченко А. І. (м. Сімферополь), Юридична компанія "Право24" (м. Вінниця), Асоціація інтерактивного менеджменту (м. Київ), ТОВ "Квелл" (м. Київ), НОІЛ ГРУП (м. Київ), ТОВ "Консалтинговий центр "Еф. Еф. Пі" (м. Київ), Бухгалтерська служба "Анна" (м. Донецьк), ВАТ "ТЛС ГРУП" (м. Київ), ТОВ "АВКонсалт" (м. Ялта), Нова персона (м. Кривий Ріг) [11].

При цьому зазначено, що аутсорсинг у управлінні персоналом за межами компанії набагато продуктивніший та економічно ефективніший, ніж усередині компанії.

Окрім того, він має ряд переваг для підприємства, до яких можна віднести:

- зосередження власних ресурсів на основних цілях бізнесу, тобто перерозподіл внутрішніх ресурсів компанії на її цілі та фокусування на задоволенні потреб клієнтів і розвитку технологій;

- доступ до новітніх технологій;
- можливість компанії гнучко реагувати на зміни на ринку і всередині компанії (реорганізацію, реструктуризацію, злиття, поглинання);

- відсутність простоїв чи збоїв у роботі (через відпустки, лікарняні, декрети, прогули);

- оптимізацію кількості штатного персоналу (можливість регулювати чисельність персоналу, зберігаючи при цьому штатну чисельність персоналу компанії на одному рівні);

- зняття юридичної відповідальності та ризиків, пов'язаних із персоналом;

- відсутність трудових зобов'язань перед персоналом; економію витрат на відділ управління персоналом,

- а саме відсутність наступних витрат: на наймання й адаптацію, навчання та розвиток, управління, заміну чи вивільнення персоналу компанії; на створення, утримання та обслуговування робочих місць; на бюджет відділу персоналу; на фонд оплати праці, виплату та компенсації відділу управління персоналом тощо;

- оптимізацію податкового навантаження в компанії [12, с. 107; 13, с. 31; 14, с. 143].

Однак існують і недоліки використання аутсорсингу в управлінні персоналом, які пов'язані з певними ризиками, а саме:

- можливістю отримати продукти чи послуги неналежної якості або відсутністю очікуваного економічного ефекту;

- загрозою порушення конфіденційності; ймовірністю часткової або повної втрати контролю над певними бізнес-процесами [15, с. 23; 16, с. 127].

Окрім того, до причин, які збільшують кількість ризиків та проблем у процесі використання аутсорсингу, можна віднести й законодавчу базу, яка існує на сьогодні в Україні та врегульовує взаємовідносини між підприємствами-замовниками та аутсорсинговими компаніями. Так, з 4 липня 2013 року набрав чинності новий Закон України "Про зайнятість населення" № 5067-VI від 05.07.2012 року, який встановив нові вимоги та обмеження в процесі надання аутсорсингових послуг:

- Відповідно до п. 3. ч. 5 ст. 50 Закону роботодавцям забороняється залучати до роботи працівників, що наймаються суб'єктами господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, для подальшого виконання ними роботи, коли в такого роботодавця:

- протягом року здійснено скорочення чисельності (штату) працівників;

- не дотримано нормативної чисельності працівників основних професій, задіяних у технологічних процесах основного виробництва;

- передбачається виконання робіт у шкідливих, небезпечних та важких умовах праці, а також робіт за основними професіями технологічного процесу основного виробництва.

- Відповідно до ч. 1 ст. 39 Закону аутсорсингові компанії здійснюють діяльність на підставі дозволу, який видаватиметься Державною службою зайнятості України. Згідно з ч. 2 ст. 39 діяльність аутсорсингових компаній без такого дозволу забороняється. Однак порядок видачі такого дозволу нічим не врегульований.

- Відповідно до ч. 3 ст. 53 Закону за здійснення діяльності без дозволу до аутсорсингової компанії може бути застосований штраф у 20-кратному розмірі від мінімальної

заробітної плати, встановленої на момент виявлення порушення [17].

Таким чином, виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновок, що, зважаючи на перелічені переваги та недоліки, автор вважає за доцільне використання HR-аутсорсингу на підприємствах, оскільки він дозволяє перетворити постійні витрати на змінні та спрямувати інвестиційні потоки на важливу для підприємств діяльність, а це, у свою чергу, може підвищити ефективність їх роботи та посилити їх конкурентоспроможність на ринку.

Однак, зважаючи на певну кількість ризиків, які можуть виникати в процесі його використання, подальшої розробки потребують питання їх подолання. Зокрема, перш за все, мова йде про вдосконалення законодавчої бази, оскільки саме її недосконалість створює найбільші перешкоди для ефективного використання аутсорсингу в управлінні персоналом та в інших бізнес-процесах, які відбуваються на підприємствах.

**Література:** 1. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Економіка розвитку. – 2012. – № 1. – С. 114–117. 2. Марчук Л. П. Механізм управління творчою активністю персоналу підприємства як засіб інноваційної трансформації виробництва / Л. П. Марчук // Актуальні проблеми розвитку. – 2014. – № 1 (151). – С. 359–367. 3. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9 (166). – С. 87–97. 4. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу / О. І. Микало // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 216–222. 5. Компанії, надають послуги аутсорсингу в Україні [Електронний ресурс] // Prom.ua – всеукраїнський торговий центр. – Режим доступу : <http://prom.ua/cc280555-Autsorsing.html>. 6. Рейтинг аутсорсингових компаній Global Services 100 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії Global Services. – Режим доступу : <http://www.globalservicesmedia.com/GS100/2010-GS100-List/The-2010-GS100-List-100-Companies-That-Define-Global-Outsourcing/26/57/9917/GS100806828646>. 7. Про компанію Ciklum [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії Ciklum. – Режим доступу : <http://www.ciklum.com/about-ciklum>. 8. Про SoftServe, Inc. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії SoftServe. – Режим доступу : <http://softserve.ua/companu>. 9. Аутсорсинг в Україні досяг мільярдних доларових оборотів [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Холдинга Cartli Group. – Режим доступу : <http://cartli.com.ua/articles/523-atsorsing-v-ukraine-dostig-milliardnyx-dollarovykh-oborotov.html>. 10. Шкода Т. Н. Сутність аутсорсингу в області управління персоналом / Т. Н. Шкода // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 38. – С. 48–54. 11. Компанії, надають послуги аутсорсингу в сфері управління в Україні [Електронний ресурс] // Prom.ua – всеукраїнський торговий центр. – Режим доступу : <http://prom.ua/cc280559-Autsorsing-v-sfere-upravleniya.html>. 12. Савинов Ю. А. Новые направления в развитии аутсорсинга американскими компаниями / Ю. А. Савинов, М. Р. Минасян // США – Канада: экономика, политика, культура. – 2007. – № 5. – С. 105–119. 13. Голуб В. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала: юридические аспекты / В. Голуб // Управление персоналом. – 2011. – № 7 (214). – С. 30–33. 14. Шкода Т. Н. Тенденції розвитку аутсорсингу в управлінні персоналом підприємств / Т. Н. Шкода // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури (економічні науки). – 2011. – № 32. – С. 140–146. 15. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов // Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 16–24. 16. Нестерова О. О. Світові тенденції та

особливості сучасного розвитку аутсорсингу кадрових процесів / О. О. Нестерова // Вісник Донецького національного університету. – 2009. – № 2. – С. 125–129. 17. Про зайнятість населення : Закон України № 5067-VI від 05.07.2012 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

**References:** 1. Derykhovska V. I. Model otsinky ravnnya rozvytku personalu pidpriemstva [Model of Assessing the Level of Development of a Company Personnel] / V. I. Derykhovska // Ekonomika rozvytku. – 2012. – No. 1. – P. 114–117. 2. Marchuk L. P. Mekhanizm upravlinnia tvorchoiu aktyvnistiu personalu pidpriemstva iak zasib innovatsiinoi transformatsii vyrobnytstva [Control Mechanism of a Company Personnel Creative Activity as a Means of Innovative Transformation of Production] / L. P. Marchuk // Aktualni problemy rozvytku. – 2014. – No. 1 (151). – P. 359–367. 3. Zahorodnii A. H. Autsorsynh ta yoho vplyv na vytraty pidpriemstva [Outsourcing and Its Impact on the Company's Costs] / A. H. Zahorodnii, H. O. Partyn // Finansy Ukrainy. – 2009. – No. 9 (166). – P. 87–97. 4. Mykalo O. I. Analiz ta klasyfikatsiia form autsorsynhu [Analysis and Classification of the Forms of Outsourcing] / O. I. Mykalo // Ekonomichniy prostir. – 2010. – No. 37. – P. 216–222. 5. Kompanii, predstavlyayushchie uslugy autsorsinga v Ukraine [Companies Providing Outsourcing Services in Ukraine] [Electronic resource] // Prom.ua – vseukrainskiy torgovyy tsentr. – Access mode : <http://prom.ua/cc280555-Autsorsing.html>. 6. Reitynh autsorsynhovyykh kompanii Global Services 100 [Electronic resource] / Ofitsiyniy sait kompanii Global Services. – Access mode : <http://www.globalservicesmedia.com/GS100/2010-GS100-List/The-2010-GS100-List-100-Companies-That-Define-Global-Outsourcing/26/57/9917/GS100806828646>. 7. Pro kompaniiu Ciklum [Electronic resource] // Ofitsiyniy sait kompanii Ciklum. – Access mode : <http://www.ciklum.com/about-ciklum>. 8. Pro SoftServe, Inc. // Ofitsiyniy sait kompanii SoftServe. – Access mode : <http://softserve.ua/companu>. 9. Autsorsing v Ukraine dostig milliardnykh dollarovykh oborotov // Ofitsialnyy sayt Kholdinga Cartli Group. – Access mode : <http://cartli.com.ua/articles/523-atsorsing-v-ukraine-dostig-milliardnyx-dollarovykh-oborotov.html>. 10. Shkoda T. N. Sutnist autsorsynhu v oblasti upravlinnia personalom [The Essence of Outsourcing in Human Resource Management] / T. N. Shkoda. – Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi : zb. nauk. prats. – 2011. – Issue 38. – P. 48–54. 11. Kompanii, predstavlyayushchie uslugy autsorsinga v sfere upravleniya v Ukraine [Companies Providing Outsourcing Services in the Field of Governance in Ukraine] / Prom.ua – vseukrainskiy torgovyy tsentr. – Access mode : <http://prom.ua/cc280559-Autsorsing-v-sfere-upravleniya.html>. 12. Savinov Yu. A. Novye napravleniya v razvittii autsorsinga amerikanskimi kompaniyami [New Directions in the Development of Outsourcing by U.S. Companies] / Yu. A. Savinov, M. R. Minasyan // SShA – Kanada: ekonomika, politika, kultura. – 2007. – No. 5. – P. 105–119. 13. Golub V. Autsorsing, autstaffing, lizing personala: yuridicheskie aspekty [Outsourcing, Outstaffing, Staff Leasing: Legal Aspects] / V. Golub // Upravlenie personalom. – 2011. – No. 7 (214). – P. 30–33. 14. Shkoda T. N. Tendentsii rozvytku autsorsynhu v upravlinni personalom pidpriemstv [Development Trends in a Company Human Resource Management Outsourcing] / T. N. Shkoda // Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury (ekonomichni nauky). – 2011. – No. 32. – P. 140–146. 15. Zozulov O. Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznyanykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Outsourcing as a Tool to Improve the Competitiveness of Domestic Enterprises in the Context of Globalization] / O. Zozulov // Ekonomika Ukrainy. – 2009. – No. 8. – P. 16–24. 16. Nesterova O. O. Svitovi tendentsii ta osoblyvosti suchasnoho rozvytku autsorsynhu kadrovyykh protsesiv [Global Trends and Features of the Modern Development of Outsourcing HR Processes] / O. O. Nesterova // Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. – 2009. – No. 2. – P. 125–129. 17. Pro zainiatist naseleennia : Zakon Ukrainy

No. 5067-VI vid 05.07.2012 r. [On Employment : Law of Ukraine No. 5067-VI of 05.07.2012] [Electronic resource] // Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Access mode : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

рожского национального технического университета (69063, Украина, г. Запорожье, ул. Жуковского, 64, e-mail: valeria.boichenko@gmail.com).

## Інформація про автора

**Бойченко Валерія Сергіївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці Запорізького національного технічного університету (69063, Україна, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64, e-mail: valeria.boichenko@gmail.com).

## Information about the author

**V. Boichenko** – PhD in Economics, Associate Professor of Personnel Management and Labour Economics Department of Zaporozhye National Technical University (64 Zhukovskiy St, 69063, Zaporizhzhia, Ukraine, e-mail: valeria.boichenko@gmail.com).

## Інформація об авторе

**Бойченко Валерия Сергеевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда Запо-

*Рецензент*  
докт. экон. наук,  
професор Назарова Г. В.

*Стаття надійшла до ред.*  
03.03.2014 р.

## МОДЕЛЬ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

УДК 658.26-025.73

**Трач О. Ю.**

Описано модель запровадження заходів з енергозбереження в житлово-комунальному господарстві на прикладі міста. Встановлено, що для оптимального вирішення проблеми енергозбереження в Україні необхідно робити акцент саме на житлово-комунальному господарстві. У процесі проведення аналізу було визначено, що для формування моделі запровадження заходів з енергозбереження в житлово-комунальному господарстві спочатку необхідно суб'єкти, які будуть залучені до управління політикою енергозбереження на місцевому рівні. Окрім того, слід чітко визначити цілі енергозбереження в місті, заходи з енергозбереження, які можна поділити на початкові та підсилювальні, вибрати посередників для проведення промоційної кампанії та здійснити сегментування споживачів енергії.

*Ключові слова:* енергозбереження, житлово-комунальне господарство, заходи з енергозбереження, модель.

## МОДЕЛЬ ВНЕДРЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЮ В ЖИЛИЩНО-КОМУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

УДК 658.26-025.73

**Трач О. Ю.**

Описана модель внедрения мероприятий по энергосбережению в жилищно-коммунальном хозяйстве на примере города. Установлено, что для оптимального решения проблемы энергосбережения в Украине необходимо делать акцент