



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ

**«ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ  
В УКРАЇНІ – 2023.  
АНТИКОРУПЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

**Матеріали доповідей  
Наукового семінару до дня спеціаліста-правника  
(м. Львів, 9 жовтня 2023 р.)**

**Львів 2023**

*Рекомендовано Вченою радою Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
(протокол № 03/23/24 від 30 жовтня 2023 р.)*

УДК 340  
П 781

Проблеми державотворення в Україні – 2023. Антикорупційна діяльність : матеріали доповідей Наукового семінару до дня спеціаліста-правника (м. Львів, 9 жовтня 2023 р.). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. 207 с.

Збірник містить тези доповідей, які були оприлюднені на Науковому семінарі до дня спеціаліста-правника «Проблеми державотворення в Україні – 2023», який відбувся 9 жовтня 2023 р. у Львівському інституті Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

Збірник розрахований на наукових, науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, наукових установ, студентів, аспірантів, практичних працівників.

**Відповідальний за випуск:**

заступник директора Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» Лелик Л. І.

УДК 340  
П 781

Повну відповідальність за зміст поданого матеріалу несуть автори

© Львівський інститут  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023

***Шановні гості, дорогі співробітники, учасники Наукового семінару !***

Раді вітати Вас на засіданні Наукового семінару до дня спеціаліста-правника «Проблеми державотворення в Україні – 2023. Антикорупційна діяльність» у Львівському інституті Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Від імені адміністрації Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» я сердечно вітаю всіх учасників. Складаю подяку всім тим, хто своєю активною працею долучився до того, щоб цей науковий захід відбувся на високому науковому й організаційному рівнях.

Вже стало доброю традицією проведення Наукового семінару в стінах нашого Інституту. Всі наші зусилля направлені на плекання науково обдарованої молоді, адже саме вона є тією рушійною силою, яка може вивести розвиток держави на якісно новий рівень, і у правовому, соціально-економічному, науковому, культурному, освітньому напрямку. Нам приємно, що до даного наукового заходу щороку долучаються фахівці в галузі юриспруденції, педагоги, представники наукової еліти. Уся наша команда – колектив Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» переконані, що інтелект – найцінніший скарб нашої держави.

Недоліки та прогалини чинного законодавства вимагають термінового вирішення, а результати наших наукових досліджень в юридичній науці можуть слугувати надійним ґрунтом для ефективних реформ у цій сфері. Наука розвивається та потребує подальшого обговорення проблем та фундаментальних питань права, історико-теоретичних та філософських проблем юридичної науки, проблем та перспектив розвитку галузей права в Україні, питань удосконалення законодавства, перспектив правових реформ, становлення та розвитку основних державних інститутів, економічних перспектив розвитку суспільства в умовах формування ринкових відносин та становлення правової держави, філософсько-правових та психологічних проблем реалізації правових норм в умовах сьогодення. Сподіваємось, що в процесі роботи Наукового семінару знайдуть своє вирішення актуальні на даний час проблеми юридичної науки.

Бажаю нам плідної праці та інтелектуального задоволення, радості від зустрічі з однодумцями, наукових звершень.

**Заступник директора  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
кандидат економічних наук, доцент,  
професор МКА Лелик Л. І.**

# АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЮРИДИЧНОЇ НАУКИ

**Граб М. І.**

*к.ю.н., доцент кафедри права  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Кут М. О.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## ТЕМПОРАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ВИТОКІВ ФІЛОСОФСЬКО- ПРАВОВИХ ТВЕРДЖЕНЬ ПРО ГРОМАДЯНСТВО

Дослідження галузевого напрямку у теорії пізнання виправданий тільки тоді, коли він уписаний у історичний процес розвитку та у вияв закономірної послідовності й системності еволюційного поступу явищ. Видимою маніпуляцією під конкретні ідеологічні конотації в генезі науки прослідковується дорога пізнання. Відомою являється теза британського науковця ХХ століття Імре Лакатоша, щодо того, що філософія науки без її історії буде пустою, однак і історія науки без філософії науки сліпа, яку він обґрунтував у своїй науковій праці «Історія науки та її раціональні реконструкції» 1970 року, перебуваючи під впливом ідей Томаса Куна та Карла Поппера [1, с. 91-136].

Друга половина ХХ ст. характеризується виникненням проблематики темпоральності у її переосмисленні в гуманітаристиці та у природознавстві. Даний феномен отримав назву «перевідкриттям часу».

Фізика на шляху утворення фундаментальних наук, зокрема квантової механіки Макса Планка та теорії відносності Альберта Ейнштейна заперечувала не сам час, а вказувала на відкриття часу у всіх галузях в фізичній реальності.

Аналіз концепції інституту громадянства дає можливість виокремити такі філософсько-юридичні темпоральні періоди у її еволюціонуванні:

1. Античний античний, що в себе включає часи стародавньої Греції та Риму;

2. Класичний період, котрий слід розділити на ранній період – що вміщає час від XII століття до XVIII ст. й пізній період - який датується від XIX століття до часу завершення Другої світової війни;

3. Сучасний період - датується завершенням Другої світової війни по сьогоднішній день:

- концепція європейська при якій модель громадянства ЄС, бере свій початок із Маастрихтської угоди 1992 року;

- концепція транснаціональна при якій треть- тисячолітня модель громадянства, пов'язана із глобалізацією, мультикультурним плюралізмом й перманентною міграцією людей в світі, та неокантіанські засади космополітичного громадянства [2, с. 136-141].

Відомий науковець з Британії Річард Белламі в праці «Громадянство: дуже короткий вступ» зазначає, що громадянством являється політико-правовий артефакт, котрий породжує умову громадянської рівності всіх, хто володіє ним, зокрема стосовно прав, привілеїв і обов'язків, котрі їм даються або котрі на них покладено [3].

Відповідно до його позиції, всі теперішні теорії щодо інституту громадянства слід поділяти на емпіричні теорії та нормативні теорії. Теорії нормативні пов'язані у історичному ракурсі із розумінням громадянства через лакмус належних громадянину обов'язків та прав, а теорії емпіричні пов'язанні з пошуком так званого ідеального виду громадянства

накладають юридичні теорії на скелет політичних відмінностей, соціальних відмінностей та економічних відмінностей певної країни.

Перші філософські школи, що пов'язані із встановлення теорій та концепції громадянства ототожнюють з виникненням держави, саме як політико-юридичної спільноти, та її бажанням, потребою або необхідністю чітко відокремити власних громадян від інших та визначити приналежність людей до певної місцевості, а тому, й до держав.

В стародавні віки виділяли концептуальні засади протогромадянства, відповідно до яких громадянство є природнім для кожної людини, адже пов'язує її із родиною або племенем на підставі кровної спорідненості. Потім, уже у античній Греції а якщо точніше то в містах-державах Греції, а згодом і в Римі громадянство характеризувалося політико-правовими відносинами людини із державою на основі антропосоціокультурних концептуальних аспектів трактування полісу а саме в якості досконалого виду людського суспільства згідно із визначенням давньогрецького мислителя Аристотеля [4, с. 162-164].

Зародження концептуальних засад громадянства а саме як політико-юридичного зв'язку поміж державою та особою слід пов'язати з процесом розвитком міст-держав в античній Греції – полісів.

Деякі дослідники древню Спарту називають як місце виникнення концептуальних засад громадянства, адже там вона була пов'язана з застосуванням принципу рівності. У античній Греції людина – це вільний громадянин полісу, котрий за власним бажанням, свідомо сплачує необхідні податки в виді фінансування тих чи інших потреб влади [5, с. 176]. Саме таким чином у майже всіх міст-держав древньої Греції лише платники податків були наділені правом голосу й могли бути обраними в будь-які органи публічної влади цього полісу.

Сутність громадянства була і залишається наріжним каменем демократії, адже походить із давньогрецької та означає влада людей з

передмістя [6, с. 5].

Одна із філософів із Канади Домінік Лейде , стверджує, що витоки республіканської моделі громадянства, можуть бути закріплені в працях видатних мислителів, таких як Аристотель, Ціцерон, Плутарх, Джеймс Гаррінгтон, Нікколо Мак'явеллі, Жан-Жак Руссо та інших [7]. Базова ідеологія республіканської моделі громадянства лежить на громадянському самоврядуванні, котре втілюється в життя при допомозі класичних інституцій держави та встановлених демократичних практик, що визначають юридичну природу громадянина як такого, що може керувати. Вважається, що демократичне афінське громадянство утворило базове та первинне юридичне трактування концептуальних засад громадянства.

Відомим є факт, що право участі у партисипативній демократії в Афінах шириться тільки на громадян, а на рабів - ні [8]. Аристотель в книзі III «Політики» акцентував, що не має потреби визнавати громадянами чужинців, які проживають в певному полісі, навіть коли вони є причетними до спільної користі [9, с. 309].

Аристотель у книзі III «Політики» акцентував значення самого поняття «громадянин» як пов'язане з належністю до посади, себто громадянином є той, хто займає місце у конкретній інституції, а також відзначав, що громадянами є і ті, хто бере участь в суді і народних зборах [10, с. 68-70].

Аристотель акцентував, що не робить особу громадянином територія її перебування, адже в такий самий спосіб навколо нас перебувають і слуги, й раби проте їх не потрібно вважати громадянами конкретної держави [11, с. 35-65].

Еволюція із застосування республіканської моделі громадянства прослідковується і в Римській імперії, проте тут громадянство використовувалося як ефективний засіб для ведення державної політики, а не як результат філософсько-правових ідей. Саме тому у Римській імперії

виникла модель ліберальна громадянства, проте її розвиток був пізніше, на XVII століття. Концептуальні засади громадянства Риму безпосередньо пов'язувалися з політико-правовим статусом особи та свободою руху вільних людей [12, с. 82-87].

Під впливом розвитку християнства й експансії Католицької Церкви Августин Блаженний, філософ і богослов у своєму трактаті «Про Град Божий» наполягав, що може бути правосудним тільки закон християнський, який являється відмінним від будь-якого земного права, і римського також [13, с. 9-11].

Плин історії призвів до кардинальних змін: концептуальні засади громадянства спочатку загубилася, а згодом змінювалася та еволюціонували саме під впливом політико-правових та філософсько-юридичних позицій науковців епох Барокко, Відродження, Просвітництва, Неокласицизму та Постмодернізму, одержала новітні роз'яснення, повне видозмінення її ключових ознак, адже громадянство втратило свою первинну вагу та перестало відігравати центральну роль, котру мало у античні часи.

Відродити значимість громадянства як в соціальному так і в політичному ракурсі та удосконалити Аристотелівські доктринальні аспекти громадянства пробували Марсилій з Падуї, а потім Бартоло Сасоферрато. Марсилій з Падуї в своїй праці «Захисник миру» чи не вперше ввів прореспубліканську концепцію моделі громадянства та наголошував, що громадянство передбачає індивідуальне залучення людей для вирішення публічних справ, адже закони мають бути зроблені всіма людьми чи його вагомою частиною при допомозі вираження власної волі на загальних зборах. А Бартоло Сасоферрато намагався відродити підґрунтя громадянства Риму й пропонував ввести юридичні критерії при визначенні підстав одержання громадянства, виділяючи громадянство за народженням і громадянство на підставі виданого правового акту [14,

с. 42-47].

Існує твердження, що коли на горизонті середньовічних і ренесансних міст появляється поняття «громадянин», його не слід звести до політичної живої істоти як за Аристотелем: Тома з Аквіну, трактував цей вислів як соціальна істота, та розрізняв в людині «вірного» і «громадянина» [15, т. 1, с. 166].

Новітній етап розвитку концептуальних засад громадянства припав на 1500–1800 роки, адже європейські монархи визнавали громадян як своїх підданих, котрим належить захисту, саме тому європейські філософи-дослідники намагалися знайти ідеальне бачення для інституту громадянства.

Мислитель XVI століття Жан Боден з Франції вважав, що основною, неподільною та безумовною характеристикою держави являється суверенітет саме як належність владних повноважень у виокремленому суб'єкті [16, с. 64]. Підтримуємо цю позицію вченого, що монарх чи правитель може без умови на власний розсуд розпоряджатися владою, себто суверенітет держави має на меті реалізуватися в повноваженнях державної влади вирішувати найважливіші питання життя країни: видання законів, оподаткування та накладення зборів, право на війну і мир, делегування на займання посади потрібних осіб, та ін.

Для осмислення та трактування класичних концептуальних засад громадянства слід звернути увагу на трактат філософа Томаса Гоббса «Про громадянина» у якому вчений пішов на відважний крок та на противагу із платонівською і аристотелівською концепціями й створив особисту метафізичну систему, адже намагався любим чином привести в порядок визнання природного права із матеріалізмом, акцентуючи іншою пояснювальною базою.

Трактат «Про громадянина» був первиннішим відносно ще більш відомого Гоббсового твору «Левіафан» а також концепція «війна всіх

проти всіх» також вперше була використана у трактаті «Про громадянина» тому що в розумінні мислителя типовим станом людей які поза суспільством являється стан війни.

Т. Гоббс розмірковуючи про громадянство визначає його як політико-юридичні відносини між людиною і державою. Також Гоббс урівнює в значенні державу та громадянське суспільство саме як об'єднання, що утворене на базі підпорядкування, де населення – це громадяни, які є рівними перед законом та піддані тому, кому належить верховна влада.

Жан-Жак Руссо написав свій трактат «Про суспільну угоду, або принципи політичного права» та подає як неухильно співвідносні фігури «громадянина», члена суверенної спільноти і підданця, котрий отримує свободу через абсолютну покірливість цьому самому закону, як внаслідок «тотального відчуження» індивідуальних воль, із чого походить загальна воля, як складова «спільного я», що відбите в усіх індивідуальних свідомостях [17].

Жан-Жак Руссо назвавши в своєму трактаті усіх членів держави народом, нівелював їх стану приналежність, релігійну й династичну відмінність, зрівнявши всі стани та всіх людей в суспільстві, охопивши усіх громадян держави і назвавши їх рівними [18, с. 24-25]. Така ідея стала векторною в часи Французької революції і залишилася до сьогодні частиною гасла Франції [19].

Вагомою для аналізу концепції громадянства є роль Еммануеля Жозефа Сійєса, французького духовного й державного діяча другої половини XVIII – початку XIX століть.

Абат Сійєс наголошував, що всі політичні й громадянські права людини мають бути залежними від права на громадянство, котре відноситься до природних прав, являється однаковими для кожної людини стосовно власності або влади, закон є у центрі кулі, а по краях якої є громадяни, які є однакові в усьому [20].

Науковці наголошують, що укорінення теперішнього трактування концептуальних засад громадянства сталося в часи Французької революції 1789-1799 років, а вже свідомством про народження громадянства являється Декларація прав людини та громадянина 1789 року, є великою брилою взятих ідей і формул з якої введено в Конституцію України 1996 року [21].

Барер де В'юзак в січні 1793 року, зробив власне публічне висловлювання на тему «релігія батьківщини», де мав на увазі те, що всі мусять свято вірити у власну батьківщину і мати звання добродішного громадянина. Він був переконаний в тому, що любий громадянин посвячує своє життя своїй батьківщині від свого народження, саме тому він має безмежно любити власну батьківщину, якщо держава навчить людей всіх правильних чеснот, то така держава буде вчителем для усіх в загальному. Барер де В'юзак акцентував, через те що громадяни народжені для держави, тому вони мусять безмежно любити її понад усе. Дані твердження ним обґрунтовувалися із сподіванням, що в кінцевому результаті любов до власної батьківщини буде тою пристрасстю для всіх громадян, завдяки всі мешканці держави будуть об'єднані принципом вірності. Барер де В'юзак говорив про себе, що колись він був революціонером, а відбувся як конституційний громадянин [22, с. 419-430].

Науковцем, чий внесок в розвиток сучасної демократичної, ліберальної та універсальної концепції громадянства в післявоєнній Європі оцінюється вельми високо, є британський соціолог Томас Гамфрі Маршалл, котрий опублікував лекції під назвою «Громадянство та соціальний клас» [23, с. 9-11]. На його переконання, соціальний елемент у громадянстві постає єдністю прав та обов'язків, та мірою членства людини в політичному житті громади, ідентифікації і реалізації утворених прав, зобов'язань та відповідальності. Наявні у особи права не є предметом торгів.

Аналіз, що проведений Т. Г. Маршаллом, базується на твердженні,

що із феодальних часів всі три форми громадянства були сплутані у одному клубку, а зараз політико-правовий статус громадянина у сучасних державах має поширюватися та впроваджуватися поступово, крок за кроком [24, с. 15-28].

Т. Г. Маршалл в своїй праці акцентує, що громадянство, передбачає зв'язок між людиною і державою, котрий ґрунтується на вірності вільних людей та є під захистом англо-американського прецедентного права [25, с. 25].

Соціологи Пітер Ківісто та Томас Файст в книзі «Громадянство: дискурс, теорія і транснаціональні перспективи» визначають чотири напрями за допомогою котрих можна провести гармонізацію домінуючих тенденцій в соціологічних дослідженнях концепції громадянства у англійській частині світу: ерозію, інклюзивність, втрату та розширення [26].

Науковці стверджують, що громадянство сьогодні сприймається, як членство людини у конкретній територіальній національній державі, де її громадяни наділені правами і обов'язками перед нею. Інклюзивність в їх сприйнятті стосується активного залучення людей до громадянства, себто до членства в державі.

Відповідно до переконань філософа з Німеччини Юргена Габермаса, що є яскравим представником «франкфуртської школи» проведення соціальних досліджень, на протязі великого проміжку часу зміст громадянства трактувала лише політичне членство людини у державі, яке прищеплює людину до певної нації, чиє буття проявляється в рамках міжнародного права [27, с. 56].

І тільки наприкінці ХХ століття дане розуміння громадянства саме в пост-національному соціумі стало значно ширшим, захопивши статус громадян, що виражений в трактуванні їх саме громадянських прав [28, с. 24-29].

Демократичні держави світу, котрі визначаються, як об'єднання рівноправних та вільних громадян, громадянство як членство базується на принципах добровільності та чітко визначає приналежність людини до певної держави, та призначене для визначення статусу людини, котрий характеризується саме її правами громадянина.

Є відомим, що першою інтерпретація щодо сприйняття громадянства передбачала сприйняття його за аналогією із моделлю щодо набуття членства у конкретній організації, де громадянство являється своєрідною перепусткою, котра діє як допуск і відокремлює бажаних клієнтів від небажаних, коли такі люди стають зовнішніми стосовно держави, тільки деколи приймаючи участь в її відтворенні з метою переваг цього організаційного членства. В той же час друга засаднича концепція громадянства тісно пов'язує його за прикладом із моделлю щодо набутого членства у етичній спільноті, коли громадяни введенні у спільноту ніби як частина та ціле; таким чином, ніби що здатні формувати власну чи соціальну особливість тільки у рамках однакових традицій й визнаних інститутів всіма суб'єктами суспільства держави [29, с. 57].

Досліджуючи ці дві протилежно направлені концептуальні засади громадянства філософ Чарльз Тейлор з Канади описував їх наступним чином: одна концепція зосереджує увагу на особистісних правах та однаковому відношенні до людей, а також на вчинках уряду, котрі здійснюються враховують бажання громадян. Здатність громадянина полягає в спроможності, визначати дані права та вимагати належного дотримання принципу рівності, так же як і мати вплив на здійснення надійної законотворчості. Інші концептуальні засади, визначають участь людини в самоврядуванні саме як зміст свободи, яка повинна бути забезпечена державою. Це вагомий елемент можливості бути громадянином. Повнота стосовна участі у самоврядуванні передбачає можливість на протязі певного проміжку часу здійснити власний внесок

керування державою, де кожен має можливість ідентифікуватися із іншими. Управляти та бути під управлінням, означає, що певний період всі люди можуть бути керівниками, а певний період можуть бути і підлеглими [30, с. 26; с. 178].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lakatos I. History of Science and Its Rational Reconstructions / PSA : Proceedings of the Biennial Meeting of the Philosophy of Science Association, Vol. 1970 (1970), pp. 91-136.
2. Софінська І. Д. Філофсько-правові витоки громадянства / Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Юридичні науки», 2017. № 865. С. 136–141.
3. Bellamy R. Citizenship: A Very Short Introduction. Oxford University Press, 2008. 152 p.
4. Гаврилук Р. Природа податкового права: антропосоціокультурний підхід. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, 2014. С. 162-164.
5. Гаврилук Р. Природа податкового права: антропосоціокультурний підхід. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, 2014. С. 176.
6. Bellamy R. Citizenship: Historical Development of / in: James D. Wright (ed.), International encyclopedia of the social & behavioral sciences. 2nd edition, Vol. 3, Oxford : Elsevier, 2015, pp. 643-649.
7. Leydet D. «Citizenship», The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2017 Edition), Edward N. Zalta (ed.), forthcoming URL =<<https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/citizenship/>>
8. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: дороговкази в майбутнє: доп. Римському Клубові / упоряд. В. Рубцов. Вид. 3-тє, допов. Київ : Унів. Вид-во «ПУЛЬСАРИ», 2009. 248 с.
9. Європейський словник філософій: Лексикон неперекладностей. Том перший / під керівництвом Б. Кассен. Київ: Дух і літера, 2009. 576 с.
10. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 томах. Том 2 : Філософія права / С. І. Максимов (гол.) та ін. Харків : Право, 2017. С. 68–70.
11. Арістотель. Політика. / пер. з давньогр. та передм.

О. Кислюка. Київ : «Основи», 2000. 239 с. (С. 35–65).

12. Вовк В. «Вроджений» чи набутий статус громадянства (на прикладі Стародавнього Риму). *Митна справа*. 2013. № 3 (87). Ч. 2, кн. 1. С. 82-87.

13. Велика українська юридична енциклопедія : у 20 томах. Том 2 : Філософія права / С. І. Максимов (голова) та ін. Харків: Право, 2017. С. 9–11.

14. Heater D. A Brief History of Citizenship. New York University Press, 2004. 155 p. (P. 42–47).

15. Європейський словник філософій: Лексикон неперекладностей. Том перший. / під керівництвом Б. Кассен. Київ: «Дух і літера», 2009. 576 с. (С. 166).

16. Держава і громадянське суспільство в Україні: проблеми взаємодії: Монографія / Кресіна І. О., Скрипник О. В., Коваленко А. А., Перегуда Є. В., Стойко О. М., Балан С. В., Полішкарлова О. О., Явір В. А. ; за ред. І. О. Кресіної. Київ : Логос, 2007. С. 64.

17. Карась А. Філософія громадянського суспільства в класичних теоріях і некласичних інтерпретаціях : монографія. Київ ; Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2003. 520 с.

18. Європейський словник філософій: Лексикон неперекладностей. Том перший / під кер. Б. Кассен. Київ : «Дух і літера», 2009. 576 с.

19. Дністрянський С. Загальна наука права і політики / наклад Українського Університету в Празі : Прага, 1923, 400 с.

20. Weil P. Mission d'étude des législations de la nationalité et de l'immigration : rapports au Premier ministre. Collection des rapports officiels, Décembre 1997, 121.

21. Головатий С. Енциклопедійна диверсія «академіків» права! Газета «День», 10 червня 2015. URL: <http://m.day.kyiv.ua/uk/article/podrobysci/encyklopediyna-dyversiya-akademikiv-prava>)

22. Gershoy L. Barère, Champion of Nationalism in the French Revolution. *Political Science Quarterly*. Iss. 42. Vol. 3, 1927. Pp. 419–430.

23. Citizenship and Social Class and other essays / by T. H. Marshall. Cambridge University Press, 1950. P. 9–11.

24. Barbalet J. M. Citizenship: Rights, Struggle, and Class Inequality. University of Minnesota Press, 1988. Pp. 15–28.

25. Citizenship and Social Class and other essays / by T. H. Marshall. Cambridge University Press, 1950. P. 25.

26. Citizenship: Discourse, Theory, and Transnational Prospects / by P. Kivisto and Th. Faist. Oxford: Blackwell Publishing, 2008. 176 p.
27. Габермас Ю. Громадянство і національна ідентичність. *Умови громадянства* : зб. ст. / під ред. Барта ван Стінбергена. Київ, 2005. С. 56.
28. Габермас Ю. Громадянство і національна ідентичність / Умови громадянства : зб. ст. / Під редакцією Варта ван Стінбергена. Київ, 2005. С. 57.
29. Habermas J. Citizenship and National Identity. *Condition of Citizenship*. (Politics & Culture Series) Steenbergen, Bart Van n. Series 323.6. P. 26); C. Taylor, The Liberal-communitarian debate, in N. Rosenblum (cd.), *Liberalism and tile Moral Life* (Cambridge, MA., 1989), p. 178.
30. Kymlicka W. Identity Politics in Multi-Nation States. *Science and technique of democracy*. No. 38, July 2003. P. 2-7.

**Граб М. І.**

*к.ю.н., доцент кафедри права  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Лисак О. О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ГАРАНТІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ: ПОНЯТТЯ ТА ОЗНАКИ**

Національне законодавство деякою мірою закріплює права релігійних організацій, як от право сповідувати релігію відповідно до свого вільного вибору, здійснювати відправлення обрядової, культової діяльності, святкування релігійних свят, всіляко пропагувати релігійні переконання, проводити масові заходи, збори віруючих у релігійних цілях, організувати створення спеціальних місць із даною метою, управляти релігійними інституціями, призначати їх керівників без будь-яких обмежень з боку органів публічного управління, підприємств, установ і організацій або громадян, видавати та розповсюджувати публікації релігійного змісту, одержувати від фізичних та юридичних осіб добровільні фінансові пожертвування, проводити комунікацію як з громадами, фізичними та юридичними особами в релігійному ракурсі, комунікувати і на національному і на наднаціональному рівнях [1].

Суб'єктивні права в публічно-правовій сфері є відносинами приватних осіб з державою. Вони являються частиною адміністративно-правового статусу даних осіб [2, с. 52-55].

Саме релігійні організації отримали можливість реалізовувати суб'єктивні права в сфері публічного права (соціально-економічні права, можливість приймати участь в державному управлінні, отримувати

допомогу від органів публічного управління, та інші) [3]. Вони уповноваженні утворювати спеціальні інституції для ведення благодійної та гуманітарної діяльності, установи освіти, отримувати правовстановлюючі документи, у яких засвідчене права на майно, землю, споруди культового призначення а також подавати звернення до органів управління для оформлення правовстановлюючих документів, державного реєстру їхніх майнових прав на нерухоме майно до органів публічного управління із реалізацією законних прав в публічно-правовій сфері, в необхідному обсязі здійснювати реалізацію власних суб'єктивних публічних прав відносно проведення мирних зборів та мітингів, законних прав в майновій, обрядовій, релігійній, культовій сферах. Релігійні організації в якості колективного суб'єкта адміністративного права мають можливість реалізувати власні права, які стосуються процедури оскарження в судовому адміністративному процесі рішення, дії чи бездіяльності посадових осіб органів публічного управління, чи самих таких органів, які призвели до порушення цим, чи обмежили правові можливості релігійних організацій, за допомогою використання механізмів судового захисту своїх суб'єктивних законних прав, як в публічній, так і в приватній сферах [4, с. 65-71].

Посеред важливих прав релігійних організацій в публічно-правовій сфері необхідно виділити правові можливості на різноманітних проявах активності в суспільному житті, керуванні загальносуспільними справам із застосуванням реалізації можливостей на засадах права подавати звернення до органів публічного управління, одержувати необхідну інформацію про їхню діяльність, залучатися до координаційних та дорадчих органів, які утворюються при них, отримувати суб'єктивні публічно-правові послуги які мають відношення до проведення державної реєстрації прав на нерухоме майно, отримання та внесення інформації із державних реєстрів, які працюють в Україні, отримання та внесення

відомостей із бази Державного земельного кадастру, отримання необхідних довідок, документів що регламентують погодження документації, прикладом чого є сфера землеустрою, реєстрація декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання нормам законодавства із нормування питань пожежної безпеки та одержанням дозвільної документації відносно організації діяльності, тощо.

За основою функціонування демократичного суспільства розглядається свобода світогляду і віросповідання Конституційним Судом України. Цей суд прирівнює право на неї до інших фундаментальних свобод та прав людини. Ним вказується, що ствердження та забезпечення виконання таких прав мусить бути основоположним обов'язком держави. Даний факт зазначений у мотивувальній частині Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень частини п'ятої статті 21 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» (справа про завчасне сповіщення про проведення публічних богослужінь, релігійних обрядів, церемоній та процесій) від 8 вересня 2016 року № 6-рп/2016 [5].

Узагальнюючи права релігійних організацій, які забезпечуються державними органами за участі системи адміністративно-правових гарантій, можемо згрупувати як:

- 1) Забезпечення прав в сфері публічного управління та отримання послуг адміністративно-правового характеру;
- 2) Забезпечення прав на участь у громадському житті;
- 3) Забезпечення права на адміністративно-правовий захист.

А саме дія релігійних організацій детермінована впливом із сторони уповноважених органів публічного управління на власний адміністративно-правовий статус в процесі реалізації реєстраційних, акредитаційних, дозвільних, контрольних-наглядових процедур [6].

Основним законом України у ст. 22 закріплено правило, згідно з яким гарантуються конституційні права та свободи особи. Тобто дані правові можливості не лише декларуються Конституцією, а й державою повинен забезпечуватися відповідний механізм гарантування їх реалізації [7].

Термін «гарантія» тлумачиться як: «умова, яка забезпечує успіх чогонебудь» [8, с. 173], умова, за порука, що забезпечує досягнення цілі [9, с. 17–25; 10].

Відповідно до позиції Л. Веселової, категорія правових гарантій носить дуалістичний характер, що вирізняється двома властивостями даної категорії. З однієї сторони, гарантії є невід'ємним засобом захисту проявів правових можливостей учасників правовідносин, а з іншої сторони, дія гарантій спрямована на формування умови для втілення у життя правових можливостей [11, с. 77–73]. Таке трактування відображає змістовну природу категорії правових гарантій. Однак, потрібно наголосити, що правові гарантії являються запорукою реалізації правового статусу особи, а також втілення у життя її прав і законних інтересів.

Усталеним являється твердження про те, що практичній реалізації суб'єктивних прав особи належать два різновиди гарантій. Першим є загальні гарантії, які охоплюють широкий спектр об'єктивних та суб'єктивних чинників ідеологічного, соціального, політичного, економічного й іншого характеру, служать практичному втіленню у життя правових можливостей, усуненню вірогідних причин і перешкод стосовно їх реалізації на практиці, захисту від порушень. Другим різновидом є спеціальні правові гарантії, які складають сукупність правових способів та засобів, націлених на реалізацію, охорону правових можливостей й усунення їх порушень, поновлення порушених прав. Усі гарантії складають узгоджену систему, складові елементи котрої справляють взаємний вплив у процесі гарантування правових можливостей та тісно взаємопов'язані [7].

Акцентуючи на універсальності юридичних гарантій, деякі науковці їх розглядають як широку правову категорію визначають, правовий феномен, що є втіленням у життя правових можливостей [12, с. 41] чи досягнення результативності цього втілення, стану всеохоплюючого сприяння у реалізації та захисті прав особи [13, с. 59; 14, с. 102–107].

Юридичні гарантії, що йменуються спеціальними визначаються державою, а їх втілення у життя являється безпосереднім обов'язком держави. Т. Плугатар зазначає, що завданням таких спеціальних юридичних гарантій являється набуття значення засобів, котрі направлені на реалізацію й охорону прав [15, с. 81]. Деякі вчені, не заперечуючи даного підходу, акцентують на ширшому визначенні правових гарантій як засобів, що націлені на реалізацію та захист не тільки прав особи, але й інших правових можливостей, серед яких є законні інтереси [16, с. 46].

Українськими вченими зазначається, що такі гарантії за своєю природою є передбачені законом спеціальними засобами щодо практичного втілення прав і свобод особи [17, с. 40] чи засобами процесуального та матеріально-правового характеру, у застосуванні задля захисту закріплених законом суб'єктивних прав [18, с. 47].

Структурні елементи юридичних гарантій деталізував І. Когутич, зокрема зазначав, що вони можуть бути представлені спеціальною системою способів, засобів, умов, факторів, заходів й інших інструментів забезпечення реалізації і захисту правових можливостей [14, с. 102–107].

Деякі науковці стверджують, що юридичні гарантії являються широким колом інструментів, серед котрих виділяються близько десяти категорій, котрі відображають їх зміст, зокрема це норми, умови, засоби, способи, вимоги, механізми, принципи, інститути гарантуючої спрямованості [19, с. 224].

Є. Білозьоров охарактеризував зміст правових гарантій детальніше, запропонувавши підхід до дефініювання категорії правових гарантій,

акцентуючи, що вони являються системою способів, умов, засобів забезпечення можливості реалізації суб'єктивних прав [20, с. 28].

Термін «способи» є похідним від категорії «засоби» та ним позначається певний порядок, процедура, процес, що забезпечує реалізацію тих чи інших гарантій [14, с. 103].

Умовами являються обов'язкові обставини, що зумовлюють гарантованість прав особи [21, с. 278].

Прихильники трактування змісту терміну гарантії саме як певної діяльності наполягають на процесуальних властивостях юридичних гарантій, їх направленості на забезпечення реалізації прав, свобод та законних інтересів особи [14, с. 102–107].

Слід акцентувати на слушності твердження про системність категорії «правові гарантії» та можливість її розглядати як систему умов, засобів і способів втілення у життя прав, свобод та законних інтересів особи [22, с. 32–33]. Проте, невід'ємною частиною таких правових гарантій являється її гарантії охорони правових можливостей.

Правові гарантії направлені як на охорону прав, свобод та законних інтересів особи [23, с. 16], так й на реалізацію діяльності, направленої на їхнє втілення у життя, задоволення.

За власною природою вищенаведена нами система являється тим поєднанням спеціальних інструментів, який займає широкий перелік спеціалізованих правових норм, правозастосовну діяльність, що за часто віднаходить свій формалізований прояв у індивідуальних юридичних актах [24, с. 269].

До мети правового гарантування діяльності, правової реалізації та законних інтересів набувається через виконану відповідно до законодавства правозастосовну діяльність, а також і через прийняття юридичних актів індивідуального характеру, що на погляд деяких вчених,

набувають значення певних правових передумов для захисту та реалізації правових можливостей людини [25, с. 41].

Беручи до уваги вищезазначене, можемо підтримати пропозицію науковців щодо диференціювати правові гарантії на гарантії реалізації правових можливостей людини та їхнього захисту [26, с. 108].

Найбільш влучно зміст наведеного нами терміну визначив А. Пономаренко. Науковець наполіг на тому, що юридичні гарантії є застосовані в нормативно-правових актах системою спеціальних умов, засобів, способів, завдячуючи яким в державі встановлюється загальнообов'язковий порядок підтримки правових можливостей людини, її охорони, захисту, відновлення [27].

Звернувшись до змісту Загального коментаря Комітету ООН із прав людини (ст. 18), свобода релігії стосується існування традиційних чи аналогічних їм за інституційними властивостями та практикою релігій, діяльності відносно нових релігійних меншин [28, с. 117–178].

Міжнародно-правовим фундаментом для формування адміністративно-правових гарантій діяльності релігійних організацій служать положення Міжнародного пакту про громадянські і політичні права, що закладають принцип заборони дискримінації релігійних організацій, об'єднань віруючих. Цим міжнародно-правовим актом зобов'язано держави визначити у національному законодавстві заборону дискримінації на релігійному ґрунті, сформувати гарантії рівного та ефективного захисту релігійних організацій. Навіть за умов надзвичайного стану обмежувальні заходи в державі не можуть стосуватися дискримінації на основі релігії [29, с. 62–67].

У правовій природі адміністративно-правових гарантій діяльності релігійних організацій в Україні, потрібно виокремити наступні ознаки:

1. Адміністративно-правові гарантії діяльності релігійних організацій в Україні направлені на підтримання активної або пасивної

поведінки релігійних організацій стосовно задоволення їхніх потреб, прав та законних інтересів, провадження дозволеної законом діяльності для цього, вплив на суспільні відносини для створення правових умов діяльності релігійних організацій і формування правових інституцій та процедур, через які може реалізовуватися охорона правових можливостей релігійних організацій.

2. Адміністративно-правові гарантії діяльності релігійних організацій, що направлені на забезпечення прав даних інституцій в сфері публічного управління та одержання адміністративно-правових послуг, можливості брати участь в релігійному і громадському житті, зокрема це сповідувати релігію відповідно до свого вільного вибору, здійснювати відправлення обрядової, культової діяльності, святкування релігійних свят, пропагування релігійних переконань, проведення комунікації як із громадами, громадянами, фізичними і юридичними особами в релігійній сфері, створювати спеціальні інституції із гуманітарною та благодійною метою, освітні установи, у визначеному обов'язі здійснювати реалізацію своїх суб'єктивних публічних прав стосовно мирних зборів і мітингів, а також прав на громадську безпеку і порядок при проведенні релігійної й громадської діяльності, одержання захисту від правоохоронних органів під час реалізації заходів громадського характеру, й інші прояви адміністративно-правового захисту, а саме через реалізацію можливості подання адміністративної скарги, здійснення адміністративно-юрисдикційного провадження, притягнення осіб, що винні у скоєнні адміністративних правопорушень стосовно релігійних організацій до адміністративної відповідальності.

3. Адміністративно-правові гарантії діяльності релігійних організацій в Україні здійснюються на засадах нормативної визначеності, законності, заборони заподіяння шкоди правам та законним особ, які не належать до них й інтересам населення загалом, державі.

4. Адміністративно-правові гарантії діяльності релігійних організацій в Україні, що сформовані на принципах системності та комплексності та виступають системою правових умов, засобів, способів забезпечення можливості реалізації їх правових можливостей, яка складає сукупність інструментів, процедур, що дають змогу втілитися на практиці прагненням і законним інтересам релігійних організацій, відновити правові можливості, які були порушені, а також притягнути винних до адміністративної відповідальності. Система цих умов, засобів способів забезпечення можливості реалізації їхніх правових можливостей релігійних організацій інституціалізується в єдність нормативних, організаційних, адміністративно-процесуальних гарантій, що є поєднанням спеціальних інструментів, котрі охоплюють широкий спектр спеціальних нормативно-правових актів, адміністративно-правових норм, правозастосовну діяльність, тощо.

5. Притаманна адміністративно-правовим гарантіям діяльності релігійних організацій в Україні дуалістична правова природа, що характеризується єдністю адміністративно-правових гарантій реалізації правових можливостей релігійних організацій, зокрема правові умови, засоби та способи, котрі служать практичному втіленню у життя правових можливостей релігійних організацій, та їх охорони, зокрема це правові умови, способи та засоби, які служать усуненню причин та перешкод стосовно можливої реалізації на практиці правових можливостей релігійних організацій, їх захисту, припинення адміністративних порушень відносно релігійних організацій та поновлення порушених прав.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Релігійні права та взаємовідносини держави і церкви URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/relig/20680/>.
2. Синявська О. Ю. Суб'єктивні публічні права приватних осіб. *Право і безпека*. 2010. № 2. С. 52–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2010\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2010_2_13).
3. Адміністративне право України : підручник для юрид. вузів і ф-тів / Ю. П. Битяк, В. В. Богуцький, В. М. Гарашук та ін. ; за ред. Ю. П. Битяка. Харків : Право, 2001. 528 с.
4. Сонюк О. В. Особливості участі невідладних суб'єктів у правовідносинах адміністративного судочинства. *Вісник Вищого адміністративного суду України*. 2013. № 2. С. 65–71.
5. Рішення Конституційного суду України у справі за конституційним поданням Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень частини п'ятої статті 21 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» (справа про завчасне сповіщення про проведення публічних богослужінь, релігійних обрядів, церемоній та процесій)» від 8 вересня 2016 року № 1. 13/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v006p710-16#Text>.
6. Лютіков П. С. Юридичні особи як суб'єкти адміністративного права : автореф. дис. д-ра юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2013. 28 с.
7. Гарантії реалізації та захисту конституційних прав та свобод людини і громадянина. URL: <https://mykolaivska.land.gov.ua>.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь:ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
9. Іванюшенко В. В. До питання щодо поняття юридичних гарантій права людини на безпечне для життя і здоров'я довкілля. *Правничий вісник*. 2009. Вип. 4. С. 17–25.
10. Большой словарь иностранных слов. URL: <http://www.onlinedics.ru/slovar/injaz/g/garantija.html>.
11. Веселова Л. Ю. Адміністративно-правові гарантії безпеки дорожнього руху : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса, 2016. 236 с.
12. Юридические гарантии конституционных прав и свобод в социалистическом обществе / под ред. Л. Д. Воеводина. Харьков, 1987. 343 с.

13. Корнуков В. М. Теоретические и правовые основы положения личности в уголовном судопроизводстве : дисс. ... д-ра юрид. наук. Харьков, 1988. 410 с.
14. Когутич І. І. Сутність і зміст адміністративно-правових гарантій нотаріальної діяльності. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. № 6. Том 3. С. 102–107. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/6\\_tom\\_3\\_2017/25.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/6_tom_3_2017/25.pdf).
15. Плугатар Т. А. Питання інтеграції громадського та відомчого контролю за дотриманням прав і свобод громадян Національною поліцією України. *Наука і правоохорона*. 2018. № 4. С. 80–91.
16. Кучинский В. А. Личность, свобода, право. Харьков : Юрид. лит., 1978. 180 с.
17. Погорілко В. Ф., Головченко В. В., Сірий М. І. Права та свободи людини і громадянина в Україні. Київ : Ін Юре, 1997. 52 с.
18. Шаповал Т. В. Про визначення конституційних гарантій суб'єктивних прав. *Вісник національної академії прокуратури України*. 2010. № 2. С. 35–40.
19. Мацькевич М. М. Поняття гарантій конституційних культурних прав і свобод людини та громадянина в Україні. *Форум права*. 2014. № 3. С. 219–227. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2014\\_3\\_37.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2014_3_37.pdf).
20. Білозьоров Є. В. Правові гарантії захисту прав і свобод людини в Україні: реалії та проблеми. *Адвокат*. 2009. № 8. С. 26–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/adv\\_2009\\_8\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/adv_2009_8_5).
21. Короткий тлумачний словник української мови / за ред. Д. Г. Гричишина. Київ : Рад.школа. 1988. 320 с.
22. Словник української мови : в 11 т. (1970–1980) / за ред. І. К. Білодід та ін. Київ : Наук. думка, 1970–1980. Т. 2. 552 с.
23. Зарицкий А. В. Гарантии прав личности при реализации юридической ответственности. (Вопросы теории и практики) : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Коломна, 1999. 195 с.
24. Рабінович П. М., Хавронюк М. І. Права людини і громадянина: навч. посіб. Київ : Атіка, 2004. 464 с.
25. Рудинский Ф. М. Гарантии конституционной свободы совести и атеистическое воспитание. *Советское государство и право*. 1983. № 7. С. 40–47.
26. Толкачев К. Б. Методологические и правовые основания личных и конституционных прав и свобод человека и гражданина и

участие в их защите органов внутренних дел : Монография. С.–Пб., 1997. 175 с.

27. Пономаренко А. Гарантії прав і законних інтересів підозрюваного та обвинуваченого, яких ізольовано на стадії досудового розслідування. *Підприємництво, господарство і право*. 2010. № 8. С. 178–181.

28. Лернер Н. Релігійні права людини на основі документів ООН. Релігійна свобода і права людини: Правничі аспекти : У 2–х т. Т. 2. Львів : Свічадо, 2001. С. 117–178.

29. Мельничук О. П. Теоретико-правовий аналіз конституційних принципів відносин церкви та держави в Україні: пропозиції. *Часопис Київського університету права*. 2014. № 1. С. 62–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup\\_2014\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2014_1_16).

**Граб М. І.**

*к.ю.н., доцент кафедри права  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Міхняк Л. С.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ПРАВОВЕ ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ПАЦІЄНТ»**

Забезпечення, захист та охорона здоров'я населення є основою правової політики демократичної держави. Проблеми в охороні здоров'я носять глобалізаційний характер та не можуть обмежуватися лише рівнем державної політики. А правова природа щодо забезпечення належного статусу пацієнта являється особливо актуальною для аналізу, не лише для національної системи права, а й в міжнародному контексті.

Слово «пацієнт» раніше означало «той, хто страждає». Проте, із розвитком науки дане поняття отримало ширші характеристики. Т. Леоненко, проаналізувавши наукову літературу, наголошує на плюралізмі у формулюванні цього поняття [1, с. 124].

О. Смотров пропонує визначати пацієнтом «здорового або хворого споживача медичних послуг» [2, с. 71].

Р. Стефанчук, намагався найповніше відобразити зміст фахових послуг та вважає, що під поняттям «пацієнт» слід розуміти: «людину, яка звернулась до закладу охорони здоров'я із вимогою про надання їй медичної допомоги або здійснення інших медичних маніпуляцій, що направлені на збереження, відновлення чи покращення її здоров'я та реалізацію обов'язків держави зі захисту її життя та забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення» [3, с. 8].

Дещо розширює поняття медичних послуг А. Зелінський та зазначає, що первинну мету слід визначити, виходячи із того, що, вступаючи в правовідносини стосовно надання медичних послуг та виконання медичних робіт, фізична особа розпоряджається здоров'ям, себто вчиняє дії, направлені на збереження, відновлення та покращення свого здоров'я. Реалізація права на здоров'я може здійснюватися шляхом участі у медичному експерименті у якості досліджуваного» [4, с. 143].

Відповідно до Декларації про політику в сфері забезпечення прав пацієнтів у Європі, пацієнтом вважається здоровий (здорові) або хворий (хворі) споживач (споживачі) медичних послуг [5]. Відповідно, стаття 3 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» закріплює, що пацієнт – це «фізична особа, яка звернулася по медичну допомогу та/або якій надається така допомога».

Згідно із позицією З. Гладуна, для одержання статусу пацієнта у людини обов'язково повинні виникнути правовідносини із медичним закладом [6, с. 159].

О. Пищита визначає пацієнта як особу, котра вступила у правові відносини із медичними працівниками і (або) іншими представниками медичного закладу з приводу одержання медичної допомоги.

У Резолюції Генеральної Асамблеї ООН № 46/119 від 17 грудня 1991 р. в Принципах захисту психічно хворих осіб та поліпшення психіатричної допомоги термін «пацієнт» визначає особу, яка одержує психіатричну допомогу, включаючи осіб, що госпіталізовані до психіатричного закладу [7]. Дане визначення носить вузькоспеціальне призначення та не поширюється на всі правові відносини. Проте його слід було б доповнити на підставі чого пацієнт звертається за наданням психіатричної допомоги – на договірних чи законних підставах, безкоштовно або платно надають йому психіатричну допомогу. Водночас слід наголосити, що у цьому визначенні було б доцільно вказати суб'єктів,

котрі надають психіатричну допомогу, щоб зрозуміти, хто може виступати у ролі особи, яка надає психіатричну допомогу.

Нааявними є також дефініції, які якнайповніше розкривають поняття та всі аспекти, проте стають обтяженими. Зокрема, Дж. Бабаджанов акцентує, що пацієнтом є людина, котра одержує медичну допомогу, піддається медичному нагляду і/або лікуванню із приводу будь-якого захворювання, патологічного стану чи іншого порушення здоров'я, користується медичними послугами незалежно від присутності в нього захворювання, а також бере участь у медичних експериментах, котрий виявляється у лікувальному закладі будь-якої організаційно-правової форми, в лікаря приватної практики чи у місцях, де він знаходиться, на підставі закону або договору, за згодою та без його згоди, на безкоштовній і платній основі [8, с. 64].

Власну дефініцію запропонував і Н. Коротка: «пацієнтом є особа, яка звернулася до закладу охорони здоров'я з метою профілактичної перевірки стану свого здоров'я чи з конкретними скаргами на своє самопочуття, встановлення діагнозу, отримання інформації про стан свого здоров'я та призначення та проходження курсу лікування» [9, с. 4]. Яка визначає різноманітність відносин, хоча, при намаганні охопити усі види можливих відносин, зосереджується лише тільки на деяких проявах, при чому залишає за межами обширний пласт відносин, пов'язаних зі здоров'ям пацієнта.

Отже ми можемо виокремити ознаки поняття «пацієнт», що являється основою термінологічного викладу любого поняття.

Первиною ознакою являється те, що пацієнтом має здатність бути тільки в статусі людини. Привернемо увагу, на те що в вказаному нами контексті необхідно цілеспрямовано вживати термін саме людина, а не здебільшого прийнятий в рамках правової науки – особа. Саме поняття «людина» і «особа», відображають зовсім різні аспекти одного цілого –

окремо взятого індивідуума, будучи у тісному взаємозв'язку, все ж являється зовсім різним поняттям. В якості природнього продукту конкретна людина являється біологічною, матеріальною основою особистості, яка, будучи продуктом суспільства, володіє характером єдності її індивідуальних біологічних і соціальних рис. При твердженні, якщо людина являється розумною психофізичною або біосоціальною істотою, яка живе в суспільстві, то таким чином поняття «особистість» в якості наукової абстракції підкреслює факт найповнішого відділення людини від природи, її опосередковане відношення до природи, що визначено конкретно-історичними умовами та певним відмінним рівнем відносин з суспільством. Таке поняття, як «фізична особа» визначає публічно-правовий характер відносин. Коли йде мова саме про пацієнта, то із об'єктивним поглядом не буде являтися помилкою вживання термінології «фізична особа», проте, так як питання відноситься до особистісних ціннісних категорій, як-то здоров'я, життя, тіло та інші, на наш погляд, доречніше було б вживати таке поняття як «людина», щоб підкреслити приналежність її до людського роду.

Дана позиція має місце не у всіх галузях науки. Так як, представники Львівської ветеринарної школи (саме І. Дудчак, А. Гамота, Н. Кулай [10, с. 52–55]) коней визначають у статусі пацієнта. Дані термінологічні особливості характерні для великої кількості фахівців у галузі ветеринарної медицини, у якій характерно поширене ототожнення тварин із пацієнтами. В Законі України «Про ветеринарну медицину» визначено ветеринарну медицину в якості «галузі науки та практичних знань про фізіологію і хвороби тварин, їх профілактику, діагностику та лікування, визначення безпечності продуктів тваринного, а на агропродовольчих ринках – і рослинного походження; діяльність, спрямована на збереження здоров'я і продуктивності тварин, запобігання їхнім хворобам та на захист людей від зоонозів і пріонних хвороб» [11]. Ні у якому нормативному акті

міжнародного, законодавчого чи підзаконного рівня (станом на 1 грудня 2020 р. – 717 документів) не визначається тварина в якості пацієнта. Таким чином, використання терміну «пацієнт» у ветеринарній медицині зумовлюється особливостями даної науки, володіє вузькогалузевим характером та не може вважатися як юридично прийнятним.

Наступною ознакою являється те, що пацієнтом може бути люба особа, незалежно від її стану здоров'я. У повсякденному ж сприйнятті пацієнт – це та особа, яка має ті певні проблеми із здоров'ям. Суб'єктом права при даному підході необхідно визнавати лише хвору людину, якій призначається відповідне лікування, яке ціле направлене на усунення причин, що зумовили хворобу.

Такий підхід являється неприйнятний для сучасного правового розуміння у суспільстві, що відстоює особу, її свободи та права як найвищу соціальну цінність. Хвора людина інколи може і не стати пацієнтом лікуючись самостійно чи із допомогою членів сім'ї або знайомих, або і взагалі не лікуватись [12, с. 16].

До правового статусу пацієнтів слід включати не лише право на лікування хворого, а й права, що пов'язані із збереженням, підтриманням здоров'я, інформаційні права в сфері охорони здоров'я тощо. Тому, правовою ознакою особи являється те, що вона вступає в правовідносини, що пов'язані з її здоров'ям.

Так, Б. Логвиненко визначає під здоров'ям як правовою категорією розуміти конституційно визначену соціальну цінність, що відображає стан належного функціонування органів та систем, організму людини загалом та відтворює реальну можливість особи реалізовувати на свої права [13, с. 11]. Вважаємо не є доречним зводити здоров'я до правової активності, себто до можливості реалізації прав.

Четвертою ознакою є сам факт звернення до органів охорони здоров'я або медичного фахівця. В правовідносини в сфері охорони

здоров'я людина вступає реалізуючи своє суб'єктивне право на одержання психіатричної, медичної, лікарської послуги чи беручи участь у біомедичному експерименті. Відлік практичного здійснення статусу пацієнта починається з звернення особи у лікувально-профілактичну, психоневрологічну чи фармацевтичну установи по консультативно-діагностичну чи терапевтичну допомогу.

В. Акопов і Є. Маслов охарактеризували поняття «пацієнт» наступним чином: «Пацієнтом вважається будь-яка людина, що звернулася по медичну допомогу, незалежно від стану свого здоров'я або наявності будь-якого захворювання» [14, с. 56]. Проте потрібно уточнити, що є категорія осіб, котрі самотійно не звертаються до суб'єктів медичної діяльності, зокрема у випадку невідкладної медичної допомоги, чи неповнолітні особи не можуть вчинити такі дії самотійно.

П'ятою ознакою потрібно виділити об'єкт правовідносин, із приводу саме яких особа звертається до органу охорони здоров'я. Зазвичай таке звернення виникає щодо отримання медичної допомоги.

Проте, як ми вже зазначали, що пацієнтом може бути не лише хвора, а й здорова людина, котрій не потрібна медична допомога. Саме в такому разі особа звертається для одержання медичних послуг.

С. Антонов акцентує, що у межах медичної послуги може також надаватися і допомога, тому медична допомога є частиною медичної послуги. Бажаним наслідком медичної послуги буде поліпшення загального стану або функціонування окремих органів чи систем організму людини [15, с. 59].

В. Головченко, В. Гіжеський, В. Ковальський трактують медичну послугу як технологічний процес, який виходить поза межі медичної допомоги і надається на платній основі саме на прохання особи [16, с. 74].

Сучасна цивілістична наука пропонує розглядати статус пацієнта розширено. І. Сенюта пропонує внести зміни до ст. 6 ЗУ «Про охорону

дитинства»: ч. 1 закріпити у редакції: «Кожна дитина має право на життя з часу визнання її живонародженою. Життя плода, охороняється законом»; ч. 2 доповнити: «Плід, що є зачатю, проте ще ненародженою дитиною, користується правом на охорону його здоров'я, та забезпечується наданням належної медичної допомоги».

В преамбулі Декларації прав дитини 1959 року закріплено: «дитина, через її фізичну та розумову незрілість, має потребу в спеціальній охороні і турботі, включаючи належний правовий захист, як до, так і після народження...». Невизнання ж плода як пацієнта позбавляє надання йому медичної допомоги, належного від рівня діагностики і лікування у тілі матері, а відповідно, усуває можливість надання особі право на народження, зухвало суперечить принципу гуманності та визнання права кожної особи на життя. Тому, окрім фізичної особи пацієнтом має бути визнаний також і плід людини, саме для правового регулювання можливостей медичного впливу на плід і закріплення права на конституційний захист саме з моменту зачаття. Внутрішньоутробний період існування людини є невід'ємною передумовою її існування після народження, себто етапом розвитку людини, тому він має захищатись правом так, як і саме життя людини після народження [17, с. 54–55]. Визнання плода як пацієнта вирішить низку медичних, моральних та правових питань, серед яких і право на аборти, примусове медичне втручання у плід без згоди матері, правові проблеми багатоплодової вагітності та належне нормативне забезпечення кримінально-правової охорони життя плода людини.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Леоненко Т. Є. Права пацієнтів в Україні та гарантії їх реалізації. *Журнал східноєвропейського права*. 2017. № 45. С. 123–132.
2. Смотров О. І. Договір щодо платного надання медичних послуг : дис. ...канд. юрид. наук: 12.00.03 / Нац. ун-т внутр. справ МВС України. Харків, 2003. 213 с.
3. Стефанчук Р. О. Особливості правової регламентації та систематизації прав пацієнтів в Україні. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2004. № 3. С. 39–44.
4. Зелінський А. М. До питання про поняття «пацієнт». *Університетські наукові записки*. 2006. № 2. С. 139–143.
5. Галай В. О. Реалізація прав людини та громадянина в контексті захисту прав пацієнта: теоретико-правовий аспект : дис. канд. юрид. наук : 12.00.01. Запоріж. нац. ун-т. Київ, 2009. 222 с.
6. Гладун З. С. Адміністративно-правове регулювання охорони здоров'я населення в Україні : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2007. 720 с.
7. Принципы защиты психически больных лиц и улучшения психиатрической помощи: приняты резолюцией 46/119 Генеральной Ассамблеи от 17.12.1991 г. Веб-сайт ООН. URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/mental\\_helth\\_care.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/mental_helth_care.shtml).
8. Бабаджанов Дж. Понятие пациента в теории и законодательстве. *Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Сер. гуманитарных наук*. 2014. № 5 (61). С. 63–68.
9. Коротка Н. О. Особисті немайнові права фізичних осіб в сфері охорони здоров'я : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ, 2015. 17 с.
10. Гамота А. А., Дудчак І. П., Кулай Н. Я. Коні Львівського кінного трамваю як пацієнти. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького*. 2012. Т. 14, № 2 (1). С. 52–55.
11. Про ветеринарну медицину : Закон України від 25.06.1992 р. № 2498-ХІІ. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12>.

12. Щирба М. Ю. Поняття «пацієнт»: оновлення методологічно-правових підходів. *Європейські перспективи*. 2016. Вип. 2. С. 15–20.
13. Логвиненко Б. О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика : монографія. Київ : «МП Леся», 2017. 344 с.
14. Маслов Е. Н., Акопов В. И. Право в медицине. Харьков : Книга-сервис, 2002. 112 с.
15. Берназ-Лукавецька О. М., Подсядло Р. П. Медичні послуги та медична допомога: порівняльно-правовий аналіз. *Часопис цивілістики*. 2017. Вип. 24. С. 57–61.
16. Прасов О. О. Право на медичну допомогу та його зміст. Сучасне українське медичне право : монографія / за заг. ред. С. Г. Стеценка. Київ : Атіка, 2010. 496 с.
17. Миронова Г. Право людини на життя: проблемні питання українського законодавства. *Право України*. 2006. № 9. С. 54–55.

**Білецька Л. М.**

*к.ю.н., доцент кафедри права  
Львівського інституту ПРАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Швед А. Б.**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПРАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ПРОБЛЕМИ ДОТРИМАННЯ ПРАВ І СВОБОД ЛЮДИНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

У відповідності до статті 3 Конституції України [1] людина, її життя, здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю.

Статтею 22 Конституції України визначено, що права і свободи людини і громадянина, закріплені цією Конституцією, не є вичерпними. Конституційна права і свободи гарантуються і не можуть бути скасовані.

При прийнятті нових законів або внесенні змін до чинних законів не допускається звуження змісту та обсягу існуючих прав і свобод.

Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» *воєнний стан* - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і

законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [2].

У зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені статтями 30-34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України, а також вводиться тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» (пункт 3 Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [3].

Питання дотримання прав та свобод людини під час воєнного стану в Україні досліджували такі науковці, як Демидова Л. М., Кузніченко С. О., Ковалів М. В., Магда С. О., Процюк О. П., Свєрдліченко В. П., Сергєєва Н. С., Фігель Ю. О., Шкітов О. Ф. та багато інших. Вони розмежували ті права і свободи, які можуть бути обмежені, від тих, які обмеженню не підлягають, ними вивчені правові механізми захисту прав громадян під час війни.

Разом із тим, не дослідженими залишилися питання, які виникають під час реалізації права громадян України при перетині державного кордону, мобілізації, освіти та самого обсягу прав, які на сьогоднішній час зазнають обмежень. Поза межами наукових досліджень залишилися і проблемні питання розслідування кримінальних злочинів і здійснення правосуддя на окупованих територіях, повідомлення учасників процесу про час і місце судових засідань, виконання судових рішень на окупованих територіях. Багато не досліджено і не вирішено ще питань у галузі дотримання прав внутрішньо переміщених осіб, трудових прав громадян під час воєнного стану, орендарів у галузі земельних правовідносин. В

межах однієї статті неможливо досягнути всю проблематику дотримання прав і свобод людини і громадянина під час воєнного стану, тому ми покажемо тільки окремий аспект питання, що досліджується.

Так, статтею 33 Конституції України визначено, що кожному, хто на законних підставах перебуває на території України, гарантується свобода пересування, вільний вибір місця проживання, право вільно залишати територію України. Сьогодні це право підпадає під певні обмеження відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 573 від 08 липня 2020 року «Питання запровадження та здійснення деяких заходів правового режиму воєнного стану» [4], а саме запроваджено комендантську годину, встановлено спеціальний режим світломаскування.

Наразі дуже актуальним залишається питання можливості виїзду за кордон певних категорій осіб, оскільки на період дії правового режиму воєнного стану чоловікам - громадянам України, віком від 18 до 60 років, а також жінкам-військовозобов'язаним обмежено виїзд за межі України, крім військовозобов'язаних, які не підлягають призову на військову службу під час мобілізації відповідно до статті 23 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [5].

Конвенція про захист прав і основоположних свобод [6], ратифікована Україною, декларує, що обмеження громадян у праві виїзду за кордон, певною мірою, є втручанням у приватне життя особи.

Однак таке втручання під час дії воєнного або надзвичайного стану передбачене Конституцією та відповідними законами і має абсолютно легітимну мету.

Законодавець не може у законодавчих актах передбачити всі особливості конкретних життєвих випадків, а тому звернемося до судової прецедентної практики як джерела правозастосування, яке системно і послідовно формує свої правові позиції, розраховані на багаторазове використання, зокрема, щодо цього важливого питання.

Отже, 9 березня 2023 року Верховний Суд у складі Касаційного адміністративного суду (справа №600/2520/22-а) залишив без змін рішення Чернівецького окружного адміністративного суду від 17 жовтня 2022 року та постанову Сьомого апеляційного адміністративного суду від 14 листопада 2022 року у справі за позовом особи до прикордонної служби, предметом оскарження у якій було рішення про відмову в перетині державного кордону громадянину України, студентові, прийняте відповідачем стосовно позивача.

Проблема полягала у тому, що для проходження прикордонного контролю позивач, крім паспорта громадянина України для виїзду за кордон, надав свій військовий квиток із відміткою про зняття з військового обліку, і він вважав це достатньою підставою для виїзду.

Адміністративні суди послалися на п. 2, п. 2-1 Постанови Кабінету Міністрів України № 57 від 27 січня 1995 року, яка регламентує порядок перетинання державного кордону України, у випадках, визначених законодавством, зокрема у разі введення на території України надзвичайного або воєнного стану для проходження пункту контролю громадяни, крім паспортних документів, повинні мати також додаткові документи, які підтверджують право на перетин державного кордону під час дії воєнного або надзвичайного стану.

Суди зазначили, що системний аналіз норм законодавства, які регламентують порядок здійснення військового обліку, свідчить, що документами, які посвідчують факт зняття особи з військового обліку, є військовий квиток або тимчасове посвідчення військовозобов'язаного зі спеціальною відміткою. Водночас суди зазначають, що військовий квиток з відміткою про зняття з обліку засвідчує лише питання щодо військового обліку особи та не є документом, що дозволяє позивачеві перетинати державний кордон під час дії воєнного стану.

Оскільки на пункті паспортного контролю позивач не надав додаткових документів, які б підтверджували його право на перетин державного кордону, Верховний Суд погодився з висновком судів попередніх інстанцій, що у спірних правовідносинах позивач не мав правових підстав для виїзду за кордон у період введення та під час дії воєнного стану на території України.

Верховний Суд прийшов до висновку, що таке втручання у приватне життя особи у цьому разі прямо передбачене законом і є абсолютно легітимним, тому баланс між публічним інтересом суспільства та приватним інтересом заявника дотримано.

Разом з тим, бувають випадки, коли органи влади порушують права громадян під час воєнного стану. Наприклад, вироком Зіньківського районного суду Полтавської області від 23 серпня 2023 року, (справа № 530/337/23, провадження 1-кп/530/72/23) щодо особи, обвинуваченої у вчиненні кримінального правопорушення, передбаченого статтею 336 КК України - виправдано. Підставою для виправдання особи стала відсутність доказів, а саме оригіналу повістки чи розписки про її отримання, що могли б підтвердити факт вручення повістки особі-4. Тому намір обвинуваченого (підсудного), спрямований на ухилення від призову за мобілізацією, не був доказаний.

Непоодинокими є випадки порушень прав громадян військово-лікарськими комісіями, які визначають придатними до військової служби осіб, які мають численні хронічні захворювання, або навпаки, визначають непридатними до військової служби з вилученням із військового обліку здорових осіб. Але це питання наразі перебуває на контролі у Президента України, і потребує системних заходів вирішення.

Оскільки законодавство не може передбачити всі можливі життєві обставини, які регламентують правозастосування, судова практика в умовах воєнного стану є цінним джерелом права, розрахованим на

багаторазове застосування. Завданням суду є саме захист порушених прав і свобод людини, дотримання необхідного балансу інтересів учасників з тим, щоб зобов'язані особи виконали свій конституційний обов'язок щодо захисту Вітчизни, а особи, які порушили цей обов'язок, були притягнуті до відповідальності у точній відповідності з законом. Конституційне обмеження прав людини під час воєнного стану потребує особливої уваги держави в особі її відповідних уповноважених органів, які мають вживати системні заходи щодо усунення порушень.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Київ, Алерта. 2023. URL: [https://alerta.kiev.ua/img/cms/PDF/Tertishnik\\_NPK\\_Konstitucii\\_2vid\\_Zmist.pdf](https://alerta.kiev.ua/img/cms/PDF/Tertishnik_NPK_Konstitucii_2vid_Zmist.pdf)
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України. *Відомості ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
4. Постанова Кабінету Міністрів від 8 липня 2020 р. № 573 «Питання запровадження та здійснення деяких заходів правового режиму воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2020-%D0%BF#Text>.
5. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>
6. Конвенція про захист прав і основоположних свобод. *Відомості ВРУ*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text)

**Павлюк Н. М.**

*к.ю.н., доц., доцент кафедри цивільного права та процесу  
Навчально-наукового інституту права та психології  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## **РЕГУЛЯТИВНА ФУНКЦІЯ ЦИВІЛЬНОГО ПРАВА**

У системі функцій цивільного права важливе місце посідає регулятивна функція. Чи проявляється цивільне право у формі нормативних актів, чи договорів, чи встановлює правовий статус, правосуб'єктність громадян, чи інших суб'єктів цивільного права – у всіх цих формах проявляється його призначення – регулювати цивільно-правові відносини [5, с. 92].

Уточнюючи дефініцію регулятивної функції права і надаючи її визначення у правовій державі С. Дроботов вважає, що «ми маємо всі підстави для того, щоби охарактеризувати її як цілеспрямований правовий вплив, завдяки якому окреслюються правила поведінки різних суб'єктів права при однозначному закріпленні меж державного втручання у сферу особистих прав і свобод громадян, встановлюються юридичні права та взаємні обв'язки учасників суспільних правовідносин з метою забезпечення верховенства права, пріоритету прав і свобод людини і громадянина, забезпечення загальносуспільних потреб та інтересів. Водночас у формальному аспекті регулятивна функція постає як один з напрямів впливу правової держави на суспільні відносини, яка покликана сприяти соціально-економічному, політико-правовому, національно-культурному розвитку індивідів, держави і суспільства в цілому» [2, с. 52].

У рамках регулятивної функції розрізняють регулятивну статичну та регулятивну динамічну функції.

Регулятивна статична функція виявляється у впливі права на суспільні відносини шляхом їх закріплення у тих чи інших правових інститутах. У цьому полягає одне із завдань (призначень) правового регулювання. Право насамперед юридично закріплює, зводить в розряд чітко врегульовані ті суспільні відносини, які є основою нормального, стабільного існування суспільства, відповідають його інтересам [5, с. 93].

Вирішальне значення у проведенні статичної функції, на думку М. Матійко, належить інститутам права власності, юридична суть яких у тому полягає, щоб закріпити економічні засади суспільного устрою [5, с. 93].

Регулятивно-статична функція спрямована на закріплення в відповідних нормах і правових інститутах того, що реально досягнуто і становить економічний, соціально-культурний фундамент суспільства та держави.

Регулятивно-динамічна функція спрямована на забезпечення процесу досягнення намічених завдань, певного запрограмованого результату. Тут правовий вплив відбувається на відносини осіб, що знаходяться у русі, динаміці, націлений на зміну та вдосконалення існуючих чи виникнення нових суспільних відносин.

Об'єктом впливу регулятивної функції є нормальні, позитивні, корисні суспільні відносини, які право впорядковує шляхом: закріплення сталих, розвинутих відносин у нормативних актах, гарантуючи у такий спосіб їх недоторканість (статична функція); заохочення, стимулювання розвитку тих суспільних відносин, які, відображаючи певні соціальні цінності, перебувають на етапі свого становлення (динамічна функція) [7, с. 167-168].

Регулятивна функція цивільного права зумовлена його цілями, пов'язаними з виконанням завдань, що стоять перед цивільним правом як галуззю права, та полягає в позитивному регулюванні цивільних відносин,

наданні прав і обов'язків учасникам цих відносин, встановленні правил поведінки суб'єктів цивільного права. Такі правила поведінки містяться в законах і підзаконних актах, укладених договорах і судових рішеннях [6, с. 120].

Ґрунтуючись на загальнотеоретичному розумінні функцій права, регулятивну функцію цивільного права слід розглядати виходячи з соціального призначення цивільного права як центральної галузі приватного права. Концепція приватного права полягає в тому, що держава в процесі еволюції усвідомлює необхідність відмовитися від жорсткого нормування відносин приватних осіб шляхом обов'язкових приписів та надати їм можливість у певних рамках самим вільно регулювати свої відносини.

За слушним зауваженням І. Калаур, у нинішніх умовах, коли основним кредом сфери приватного життя стала свобода, домінуючого значення набув диспозитивний підхід до регулювання цивільних правовідносин, що в кінцевому результаті змусило законодавця переосмислити роль нормативного та індивідуальних регуляторів у механізмі правового регулювання [3, с. 115]. У ЦК України (ст. 6), зазначає І. Калаур, вперше на рівні основного акта цивільного законодавства вирішено питання співвідношення цих двох регулятивних чинників, зокрема, сторони мають право укладати договори, які не передбачені актами цивільного законодавства, за умови, що вони відповідають загальним засадам цивільного законодавства (тобто укладати непоіменовані договори) [3, с. 115]. Водночас, відмічає цитований автор, сторони, укладаючи поіменованій договір, можуть врегулювати у цьому договорі свої відносини, які не врегульовані актами цивільного законодавства, а також вони можуть відступати від положень актів цивільного законодавства і врегулювати свої відносини на власний розсуд. Однак сторони не мають права відступити від положень актів цивільного

законодавства, якщо в цих актах прямо вказано про це, а також у разі, якщо обов'язковість для сторін положень актів цивільного законодавства випливає з їх змісту або із суті відносини між ними [3, с. 115].

Цивільно-правові відносини соціально значимі, необхідні для суспільства. Більшість їх є майновими і знаходяться у економічній сфері суспільства, забезпечуючи економічний результат, розвиток нашого суспільства та матеріальне благополуччя його громадян.

Як відмічається у юридичній літературі, регулятивні цивільні правовідносини можуть виникати в результаті реалізації цивілістичної функції уповноваження, за допомогою якої створюється нормативна база – передумови для саморегулювання у сфері приватного права: завдяки цій специфічній цивілістичній функції учасники цивільних відносин можуть самі визначати для себе правила поведінки, створювати фактично нормативні акти локальної дії тощо. Її концептуальною основою є відома ще римському приватному праву сентенція «Дозволено усе, що не заборонено законом». Відтак на зазначеному підґрунті за наявності певних умов виникають цивільні права і обов'язки (цивільні правовідносини приватного типу) [1, с. 57].

Тобто, у приватно-правовій міжсуб'єктній комунікації використовуються переважно диспозитивні методи у рамках загально-дозвільного типу правового регулювання. Учасники приватно-правових відносин виступають як рівноправні та рівно зобов'язані суб'єкти.

Для цивільно-правових відносин важливе значення має визначеність і стабільність правового регулювання. Існування норм права, які вказують, які варіанти поведінки можуть обрати суб'єкти і які при цьому в них виникають права та обов'язки, забезпечує однаковість у розумінні правовідносин і тих наслідків, до яких вони призводять.

Законність цивільних правовідносин презюмується й у більшості випадків не піддається публічній оцінці, поки учасниками правовідносин

чи іншими особами у встановленій формі не заявлено про порушення прав. Публічна оцінка здійснюється незалежно від бажання суб'єктів у випадках, встановлених законом: державна реєстрація прав на нерухоме майно, обов'язкове нотаріальне посвідчення правочинів тощо.

Як зазначає М. Матійко, призначення цивільного права регулювати суспільні відносини може втілюватися у формі договорів, нормативних актів, встановленні правового статусу, правосуб'єктності, визначенні (передбаченні) юридичних фактів, встановлення конкретного правового зв'язку між суб'єктами права, визначенні оптимального типу правового регулювання стосовно конкретних суспільних відносин та ін. [4]. Особливості цього способу впливу полягають насамперед у встановленні позитивних правил поведінки, в організації суспільних відносин, в координації соціальних взаємозв'язків. Засобами реалізації регулятивної функції цивільного права можуть виступати, наприклад, цивільно-правові договори, цивільно-правові нормативні акти [4].

Отже, регулятивна функція цивільного права зумовлена його цілями, пов'язаними з досягненням завдань, що стоять перед цивільним правом як галуззю права щодо встановлення визначеності у майнових та особистих немайнових відносинах, заснованих на рівності автономії волі та майнової самостійності учасників щодо забезпечення балансу приватних інтересів, що існують у суспільстві, умов для активної участі суб'єктів у виробництві та споживанні матеріальних благ та ін. Сутнісне визначення регульованих суспільних відносин, відповідність цивільно-правової регламентації прогресивному розвитку суспільства, її послідовність та системність сприяють упорядкованості цивільно-правових відносин.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вступ до приватного права : навч.-метод. посіб. / за ред. проф. Є. О. Харитонова. Одеса : Фенікс, 2019. 200 с.
2. Дроботов С. А. Регулятивна функція права у правовій державі: поняття і ознаки. *Держава і право*. Юридичні і політичні науки. Вип. 50. С. 48-53.
3. Калаур І. Р. Договір у механізмі правового регулювання відносин з передання майна в користування. *Актуальні проблеми правознавства*. 2016. Вип. 1. С. 114-118.
4. Матійко М. В. Засоби реалізації функції цивільного права як елемент структури функції цивільного права. URL: [onua.edu.ua](http://onua.edu.ua).
5. Матійко М. В. Регулятивна функція цивільного права в системі функцій цивільного права. *Юридичний вісник*. 2017. № 2. С. 91-95.
6. Татарінов В. І., Демінова А. В. Поняття, сутність та види функцій цивільного права. *Право і суспільство*. № 6. 2019. С. 117-122.
7. Теорія держави і права : підручник / С. Л. Лисенков, А. М. Колодій, О. Д. Тихомиров, В. С. Ковальський ; за ред. С. Л. Лисенкова. Київ : Юрінком Інтер, 2005. 448 с.

**Пришляк Г. Я.**

*к.ю.н., доцент кафедри права*

*Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **КОНТРОЛЬ НАРОДУ В ПИТАННЯХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ**

Питання контрольної діяльності громадян у сфері реалізації прав, зокрема екологічних, розглядаються у науковій та навчальній літературі у зв'язку з аналізом проблем державного будівництва. Ці питання відображено не лише у працях, присвячених адміністративному праву та державному управлінню, а й у тих, що стосуються загальних проблем теорії держави і права. Та незважаючи на їх велике значення та актуальність проблеми теорії та практики важливості контролю народу в реалізації екологічних прав, все ще не отримали достатньо повного та ґрунтовного висвітлення як у зарубіжній, так і у вітчизняній юридичній літературі.

Проблема контролю народу, важливість якого є беззаперечною для реалізації екологічних прав в державі, належить до найбільш складних, значущих та засадничих питань у теорії держави і права. Теоретичне осмислення й напрацювання практичних рекомендацій щодо розв'язання цієї проблеми – необхідна умова ефективного наукового управління суспільними процесами.

Сьогоднішній стан екології є досить плачевним. Оскільки війна внесла величезні корективи у даній сфері. Тому, обговорення основних проблем в реалізації екологічних прав є чи не найважливішою проблемою, а здійснення контролю народу за їх реалізацією – чи не найкращий спосіб щодо їх застосування у правильному руслі.

То ж слід відзначити, що перш за все потрібно охарактеризувати поняття контролю народу, який є одним із видів суспільного контролю, що полягає у спостереженні громадян за діяльністю органів державної влади, їх посадових осіб, а також аналізі та перевірці цієї діяльності, що спрямований на запобігання, виявлення та припинення дій, які спричиняють порушення прав та законних інтересів людини, в тому числі і екологічних. Крім того, контроль є важливим чинником формування громадянського суспільства та й тим елементом, який забезпечує взаємозв'язок державної влади та народу, що в свою чергу, є необхідною умовою будівництва демократичної та правової держави.

Наріжним каменем фундаментального підходу до теоретико-правового дослідження важливості контролю народу у реалізації екологічних прав повинна стати вихідна теза, в якій формулюється та сама абстрактна категорія, що дає можливість простежити розвиток уявлень від абстрактного до конкретного. Тому слід починати з визначення сутності контролю народу, як звичайного поняття, порівнюючи його з тим, що трактується загальною теорією соціального управління.

Так, філософи тлумачать поняття «соціальний контроль» як таке, що відображає сукупність тих процесів у соціальній системі (суспільстві, соціальній групі та ін.), за допомогою яких забезпечується слідування визначеним правилам діяльності, а також дотримання певних обмежень поведінки, порушення яких негативно впливає на функціонування системи. Соціальний контроль забезпечує відповідну організацію суспільного життя, адекватну встановленим у суспільстві правилам поведінки учасників суспільних відносин. Через такий контроль реалізується принцип зворотного зв'язку в управлінні суспільними процесами чи системами. У процесі розвитку і ускладнення суспільних відносин розвивається і ускладнюється також і структура соціального контролю, вдосконалюється його механізм, зростає його значення у функціонуванні

всіх його систем. Така гнучкість механізму соціального контролю з виникненням нових умов та завдань у процесі суспільного розвитку є важливою передумовою соціального прогресу.

Таким чином, можна констатувати, що екологічний контроль народу є тим інструментом, що допомагає зупинити катастрофу у даній сфері. Проте, слід зробити його ефективним, тобто, мова йде не уникання покарання з боку порушників, зацікавлення у модернізації своїх потужностей бізнесом, реагування та попередження зі сторони кожного на надзвичайні екологічні ситуації тощо.

Польська дослідниця Кароліна Запольська пише, що у питаннях, пов'язаних з вищезгаданими діями, основний акцент слід зробити на:

- 1) моніторингу забруднення повітря, води та ґрунту та провести спеціальні контрольно-вимірювальні дослідження;
- 2) інформування населення відповідними органами держави про прийняття рішень щодо забруднення, а також оповіщення у разі виникнення конкретної загрози;
- 3) ліквідація наслідків небезпеки в рамках рятувальних операцій;
- 4) просвітницька та освітня діяльність щодо небезпеки небезпечних речовин;
- 5) проекти з відновлення довкілля до природного стану.

Підсумовуючи вищевикладене, слід наголосити на тому, що військові дії внесли зміни в соціально-економічному житті України та принесли низку нових загроз, у тому числі екологічних. Як наслідок, все більше уваги приділяється питанню реалізації екологічних прав людини й громадянина у цей непростий для нашої країни час. Таким чином, важливість контролю народу у різних сферах державної та суспільної діяльності, зокрема екологічної, не викликає сумнівів, а його рівень відповідає показнику розвитку демократії, інститутам громадянського суспільства, їх впливу на органи державної влади. Контроль з боку

суспільства покликаний підвищити відповідальність держави перед громадянами за свої рішення та за досягнення взятих на себе державних зобов'язань, а також гарантувати належну реалізацію прав та свобод, зокрема екологічних.

**Русаль Л. М.**

*к.ю.н., доц., доцент кафедри права  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Ференчук В. І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ДЕФІНІЦІЯ ЮРИДИЧНОГО СКЛАДУ ЯК ПІДСТАВИ ВИНИКНЕННЯ МАЙНОВИХ ЦИВІЛЬНИХ ПРАВ ТА ОБОВ'ЯЗКІВ**

Розгляд юридичних фактів відносно правової реальності, потрібно розглядати як обставини дійсності, що наділені трансформаційною здатністю, з однієї сторони, а також юридичні стани, як умови їх настання, з іншого боку, дає нам змогу припустити, що юридичний склад як сукупність двох чи більше юридичних фактів конкретизується саме умовами їх подальшого настання. Розглядаючи юридичний факт без умов його настання не дасть нам змоги розкрити сам його склад, характер і відповідно наслідки, які будуть спричинені. Тому для виконання складом гносеологічної та інформаційної функцій, необхідним є також включення в склад таких юридичних фактів разом з умовами.

Тому розглядаючи юридичний склад, як масивніше поняття відносно юридичного факту, ми доходимо до того, що потрібно враховувати припущення щодо існування певного порядку, що здійснюється послідовно відносно накопичення юридичних фактів в межах складу, та те, що окремі юридичні факти будуть слугувати умовами настання інших.

Науковці наголошують, що в такому разі: «слід пам'ятати, що йдеться про юридичні факти, а тому їх «подвійну» природу як трансформаційних обставин і умов настання наступних юридичних фактів

можна позначити як «юридичний факт-умова», однак ніяк не юридичний факт-правовідношення, чи юридичний факт-стан» [1].

Без розуміння юридичних фактів, розгляд юридичних складів провести не можливо. Ми стоїмо на позиції, що «юридичні наслідки настають в результаті накопичення всіх необхідних елементів юридичного складу, тому неможливо стверджувати про наслідки, спричинювані одним чи декількома елементами, поки склад не завершений у своєму обсязі. Юридичними ці факти стають тільки коли кількісні зміни (накопичення) в складі завершені і слідує зміни якісні» [2].

Не можливо не звернути увагу на понятійний конфлікт, що виник у колах наукової спільноти. Даний конфлікт пов'язаний із спробами визначення юридичного складу саме через кількісний показник юридичних фактів. Адже в такому випадку, юридичний факт буде виступати не як певна обставина дійсності, що має здатність спричинити певні юридичні наслідки, а як факти- юридично важливі обставини, тобто: «певний стан, чи частина правової реальності, що повинен існувати задля формування юридичного складу» [3]. Відтак, в даному контексті поняття юридичного факту, не є правильним позначати відповідні обставини терміном юридичний факт.

Когнітивне викоривлення відбувається, коли ми під певним юридичном фактом розуміємо ті обставини, що є реальною дійсністю, та які наділені певними здатностями щодо правової реальності, хоча вони насправді такими не є. Тут можемо відслідкувати популярну думку, коли ми беремося визначати кваліфікуючою ознакою складу наявність двох або більше юридичних фактів, спираючись при цьому на те, що один «юридичний факт» є лише умовою настання наступного юридичного факту. При цьому такі погляди не лише виходять за межі цивілістичної доктрини, а знаходять висвітлення в правозастосуванні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яроцька М. В. Кількісні та якісні характеристики елементного наповнення юридичного складу як підстави виникнення майнових цивільних правовідносин. *Наук. вісник Херсон. держ. ун-ту*. Серія: Юрид. науки. 2017. Вип. 6, т. 1. С. 97.

2. Юридичні факти як підстава виникнення пенсійних правовідносин. *Юридичні факти в системі правового регулювання: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. до 145-річчя академіка Всеукраїнської академії наук С. Дністрянского* (м. Київ, 26 лист. 2015 р.). Київ : ВД «Дакор», 2015. С. 474.

3. Яроцька М. В. Елементне наповнення юридичного складу як підстава виникнення майнових цивільних правовідносин: системно-структурний аналіз. *Приватне та публічне право*. 2018. № 1. С. 35.

**Русаль Л. М.**

*к.ю.н., доц., доцент кафедри права  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Фреюк М. О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**ПЕРЕДУМОВИ ЗВЕРНЕННЯ ДО СУДУ ІЗ ЗАЯВОЮ  
ПРО ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТІВ, ЩО МАЮТЬ ЮРИДИЧНЕ  
ЗНАЧЕННЯ У СІМЕЙНИХ ПРАВОВІДНОСИНАХ**

У доктрині права, наводиться цікава позиція, що: «байдужими для права є вимоги, які є неправовими, тобто не ґрунтуються на нормах чинного законодавства. Такими, зокрема, є вимоги особи, яка неправомірно володіє річчю, щодо захисту права на її використання; вимоги про стягнення боргу за результатами незаконних азартних ігор (картярського боргу) тощо. Це пов'язано з тим, що відповідно до ст. 15 ЦПК України суди розглядають у порядку цивільного судочинства справи про захист порушених, невизнаних або оспорюваних прав, свобод чи інтересів, що виникають із правових відносин, а не з будь-яких суспільних зв'язків» [1, с. 389].

В науковій літературі до передумов права на звернення особи до суду із заявою класично відносять:

1) суб'єктивні, які приналежні до особистості учасників справи. Саме до суб'єктивних передумов слід віднести:

а) процесуальна цивільну правоздатність особи, так як всі фізичні особи набувають процесуальну правоздатність з моменту їх народження і не можуть бути їй позбавлені, апріорі. Відповідно і здатності звернення до судової гілки влади, безпосередньо за судовим захистом. У судовій практиці, правове питання, щодо процесуальної правоздатності може мати

місце, виключно у контексті утворень, що не є юридичними особами. Процесуальна правоздатність юридичних осіб безпосередньо залежить від того, чи є організація юридичною особою;

б) процесуальна заінтересованість особи. Ця ознака пояснюється тим, що особа повинна звернутися до суду саме з метою захисту у випадку невизнання або ж допущення порушення її законом охоронюваних прав та інтересів, тобто, фактично підстава пред'явлення відповідної заяви та її обґрунтування. Однак, у рамках вимог Цивільного процесуального кодексу, наявні процесуальні можливості звернення інших осіб за захистом прав та інтересів суб'єкта, такі відносин можуть мати місце у випадку представництва, за законом, або ж договірне представництва чи це може бути звернення компетентного суб'єкта у порядку встановленому законом, що фактично не є представником, але відповідна справа стосується відновлення порушених інтересів особи.

2) об'єктивні передумови, що нерозривно пов'язані з характером предмета, який підлягає розгляду компетентним судом. Об'єктивні передумови права особи на звернення до судової гілки влади, у свою чергу, розподіляються на: позитивні передумови, наявність яких необхідна для здійснення права на звернення до суду, як-от:

а) наявність правового характеру, яким наділена відповідна справа;

б) віднесення справи до юрисдикції саме загальних судів у системі судоустрою України;

негативні передумови – передумови, фактом відсутності яких закон пов'язує саме можливість звернення до суду, як-от:

а) відсутність рішення суду у тих самих правовідносинах з тих самих підстав, строк апеляційного оскарження на яке пройшов або ж ухвали суду про закриття провадження, відмову у закритті провадження, що набрало законної сили, відтак фактично позбавляють особи звернутися до суду у процесуальному розумінні;

б) відсутність у провадженні суду до якого звертається особа або ж будь-якого іншого суду справи з суттю спору між тими самими учасниками, про той самий предмет і з тих самих правових підстав;

в) відсутність рішення третейського суду, що було винесено в межах його компетенції, відносно спору між тими самими сторонами, що стосується ідентичного предмету і з тих самих підстав, за виключенням випадків, коли суд здійснив відмову у видачі виконавчого листа, відносно примусове виконання рішення третейського суду чи своїм рішенням скасував рішення третейського суду, відтак розгляд справи в тому ж третейському суді видається неможливим;

г) відсутність правонаступництва фізичної особи або ж ліквідація юридичної особи, що тягне за собою неможливість розгляду спору судом [2, с. 537–538].

Аналізуючи окремі особливості саме окремого провадження як непозовного виду здійснення цивільного судочинства, а також особливої специфіки правового регулювання сімейних правовідносин, як матеріальних, вбачається, що фактичною передумовою звернення до суду із заявою про встановлення фактів, що мають значення у рамках сімейних спорів, за типом цивільних справах, з метою відкриття провадження у яких є необхідним дотримання процесуальних передумов, можна поділити на:

1) загальні передумови, дотримання яких є необхідністю, щоб звернутися до суду з будь-якою заявою, незалежно від виду провадження, з метою захисту прав та інтересів особи;

2) спеціальні передумови, що стосуються виключно справ окремого провадження та нерозривно пов'язані із специфікою пред'явлення заяв до суду, що розглядатимуться у рамках цивільного судочинства;

3) особливі передумови звернення до суду із заявою про відкриття окремого провадження у рамках встановлення фактів, що мають юридичне

значення при розгляді сімейних спорів, проте не в розумінні спорів, як спору про право, а в розумінні сімейних правовідносин.

Відтак, з метою звернення до суду із вказаною заявою про встановлення фактів, що мають значення у рамках сімейних правових відносин, за винятками, встановленими законодавчими актами, необхідним є дотримання процесуально визначених, як загальних, так і спеціальних та особливих передумов.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ясинок М. М. Особливості окремого провадження у цивільному процесуальному праві України: теорія та практика : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня д-ра юрид. наук : спец. 12.00.03 «Цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право». Одеса, 2011. 36 с.

2. Курс цивільного процесу : підручник / В. В. Комаров, В. А. Бігун, В. В. Баранкова та ін. ; за ред. В. В. Комарова. Харків : Право, 2011. 1352 с.

**Флис І. М.**  
*к.політ.н., доцент кафедри права*  
*Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **КОРУПЦІЯ В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ ТА ПРАВОВІ ЗАСОБИ ВПЛИВУ**

Українці випромінюють безпрецедентну віру у щасливе майбутнє, патріотичну не корумповану владу, але здоровий глузд підказує, що війна з корупцією ще далека від завершення. Із року в рік політична еліта та високі державні мужі суспільству посилено нав'язують твердження, що корупцію і економічну злочинність у державі що набули характеру соціальної епідемії, черговими реформами та владним очищенням буде викорінено і ми близькі до вирішення цієї проблем. Але, хоч як часто переобиратимуться наші уряди, хоч як щедро нас “підігріватиме” МВФ, ніхто нашу державу радикально не змінить, доки не “википить” із нас досвід буття “томо советікусом”. В Україні усі дружно говорять про перманентну політичну кризу, а суто політичні моменти дедалі більше набувають моральної ваги. Виявляється, що у влади недостатньо політичної волі щоб приборкати ці явища (корупція, економічна злочинність) і довести їх до “цивілізованого рівня”, правоохоронні органи слабкі та неадекватно протидіють цим явищам, а законодавча база не відповідає завданням боротьби з цим злом.

Декілька прикладів. Той факт, що так мало людей може сформулювати справді рятівний вихід із політичних проблем підтверджує, що народ фактично усунутий від реального впливу на події. Владна система давно вже оговталася після помаранчевого шоку й віртуозно вдосконалила саму себе, знову замкнувши свої важелі на нечисленній групці можновладців. Це явно антидемократична й глибоко аморальна ситуація, оскільки в народі знову відбирають його суверенні права.

Теперішня владна система тримається на тому, що їй щоразу вдається переконати народ постулатом - порятунок прийде від нової тієї чи іншої політичної сили.

Це має катастрофічні наслідки для морального стану суспільства - люди втрачають віру в те, що можуть змінити ситуацію. Голосуємо начебто за високодуховну ідеологію, вибираємо тільки кращих із кращих, а отримуємо лише інший різновид аморальності. Сьогодні, для багатьох настав час “жити задля себе, а проблеми народу – це його проблеми”. У цьому разі морально здоровий сегмент у суспільстві постійно зменшується, бути моральним стає щоразу не вигідніше. Брак моральності сягнув розмірів національної катастрофи. Найбільше українців (окрім проблем війни) турбують такі зміни суспільної моралі, як: вживання наркотиків (62,4%), алкоголізм (61,9%), грубість у стосунках з людьми (58,7%) і хабарництво (56,1%), збагачення за рахунок бідних (43,2%) [3]. Аморальність цієї ситуації очевидна.

Такі висновки потребують ґрунтовних досліджень на всіх рівнях соціального розвитку, і це тим більше необхідно, тому що виникають запитання: чи дійсно таким є стан країни і чи спроможна влада розв’язати проблеми боротьби з цими явищами? Взимку, 2023 року, вперше за п’ятнадцять років за сприяння громадських організацій в Україні були проведені загальнонаціональні опитування ”Стан корупції в Україні. Сприйняття, досвід, ставлення”. Суспільство, громадяни України що опинилися в різних реаліях спричинених війною не суттєво змінилися в оцінці того, що сталося з рівнем корупції після початку повномасштабної війни. Під час соціологічних опитувань (окрім Криму та деяких східних територій) понад 1/5 українців вважають, що рівень корупції суттєво зріс з початку 2022 року, трохи менше п’ятої частини - що рівень корупції на фоні проводимих командою Президента антикорупційних заходів дещо

зменшився, а понад третини - що рівень корупції залишається на рівні початкового етапу становлення вітчизняної суспільно-економічної системи.

“Вільне розуміння” демократії і принципу верховенства права, які набули гіпертрофованих форм уседозволеності в криміналізації економіки та інших сфер суспільного життя внесли майже невиліковний недуг - занепад моральних цінностей. Навіть на прагматичному рівні ми починаємо розуміти, що нехтування моральними законами веде всю країну до краху (опитування інституту Горшеніна).

Аналіз корисної дії окремих законів і нормативних актів у державі показав, що їх реальний вплив на вирішення зазначеної проблеми є низьким, основні правові та економічні норми не спрацьовують. З часу прийняття Закону “Про боротьбу з корупцією”(1995) і до сьогодні, з метою зміцнення законності і правопорядку та протидії корупції у державі було прийнято понад 30 різних законодавчих та нормативних актів Президента, Верховної Ради та Уряду, не враховуючи Національних програм та Концепції боротьби з корупцією на довготривалі і не зовсім терміни дії [1]. Констатація невдалої спроби наведення “порядку” посиленою законотворчістю “підтверджується” Законом “Про державну службу”. Відповідно до положень Закону (завдяки ЗМІ набув надзвичайно високого рівня популярності), що регламентують атестацію та декларування доходів, понад 99 % державних службовців подають декларації про доходи. Реальна ж віддача від цієї акції практично відсутня, оскільки законодавчий механізм контролю за об'єктивністю поданих декларацій не визначено. Внаслідок значно ослабленого контрольного механізму і явним запізненням його правового забезпечення у державі виник величезний дисбаланс між економічними і політичними реаліями оновлюваного суспільства [2].

Громадяни України (89%) корупцію вважають найсерйознішою проблемою для країни після повномасштабної війни, причому головним і

найсерйознішим типом корупції є політична корупція (81%). Хоча довіра до державних інституцій зросла з початку повномасштабного вторгнення Росії, українці мають невисокі очікування щодо того, що центральні органи влади очолять боротьбу з корупцією і більше покладають цю відповідальність на спеціалізовані державні органи, такі як ВАКС, НАБУ, САП, ДБР, СБУ та прокуратуру. Однак, п'ять найбільш корумпованих сфер суспільного життя залишилися незмінним: митниця (40%), судова система (39%), прокуратура (32%), медичні послуги (31%) та врегулювання земельних питань (29%) [4].

Прагнення громадян до боротьби з корупцією поки мало помітне. Загальний рівень схвалення громадян, які позитивно оцінюють протикорупційні заходи останній час дещо піднявся, а відсоток українців, які декларують готовність відстоювати свої права у протистоянні з бюрократами, сягнув 52% – найвищого рівня з 2007 року (2007-17%). Однак, основною причиною, через яку громадяни не вживають активних заходів для протидії корупції, залишається скептицизм щодо успішності таких кроків. Корупція як явище тією чи іншою мірою притаманне всім державам. Рівень корупції зумовлює багато різних чинників та факторів, і насамперед, це стосується недосконалості/пасивності чинного антикорупційного законодавства. Рівень корупції важко виміряти, бо корупційні дії відбуваються за “зачиненими дверима”. За оцінкою Міжнародного Фонду Блейзера, вже кілька років поспіль Україна впевнено посідає 156 місце зі 182 у рейтингу корумпованості поряд з такими країнами, як Малі, Малаві, Бенін, Сан-Томе та Принсіпе. У 2015 р половина української економіки знаходилася в “тіні”, це 85 мільярдів доларів, саме те, скільки українська економіка виробить впродовж всього року [5]. Згідно зі загальнонаціональним соціологічним опитуванням, встановлено що серед викритих у порушенні корупційного законодавства держслужбовці високого рівня майже відсутні, корпоративно-бюрократичні

структури лобіюють рішення судів на користь підсудних, підкуплена преса обстоює інтереси кривдників і ретранслює брехню. Основними причинами такого стану названо некомпетентність співробітників правоохоронних і контролюючих органів, недоступність інформації кримінального характеру.

Зазначено, що рівень корупції залежить від різноманітності економічних умов і політичних систем. Тому там, де державні службовці наділені розпорядчими повноваженнями в механізмі регулювання та контролю за господарською діяльністю і мають простір для прийняття рішень на свій розсуд, завжди існує підґрунтя для корупції. За приблизними підрахунками економістів, сума втрат надходжень до бюджету через корупцію тільки у податковій системі перевищувала 70 млрд грн, що становило майже третину дохідної частини держбюджету 2008 р. Корупція дає змогу послабити надмірний контроль, зменшити суми податкових і митних платежів і сприяє переміщенню через митний кордон контрабандних товарів і продукції, й істотно посилює соціальний вплив високопоставлених державних чиновників. Завжди існують ті, хто прагне отримати переваги перед конкурентами шляхом протиправної господарської діяльності, а у неконкурентному середовищі, зазвичай, ще й використовуючи неформальні зв'язки або протегування державних службовців. Унаслідок цього величина щорічного валового внутрішнього доходу може бути не тільки неповною, а й неправильно розподіленою. Загалом державні службовці одержують винагороду у різних формах, у середньому від 20 до 30 % належних до сплати сум. Гроші, хабарі — це найнижчий ступінь корупції. Системна корупція відбувається на вищому рівні і вона виглядає як домовленості, коли йде обмін “посадами на потоках”, де можна отримати корупційну ренту, не отримуючи хабарів. У такій системі, тільки “свої” люди можуть бути на посадах, де можна отримати “відкати”. У законі написано, що корупція — це зловживання службовим становищем для особистої вигоди. Проблема в тому, що це

дуже вузьке розуміння корупції. В Україні в результаті, наприклад, процесу люстрації (встановлена Законом України “Про очищення влади” або рішенням суду заборона окремим фізичним особам обіймати певні посади (перебувати на службі) в органах державної влади та органах місцевого самоврядування)) з’ясувалося, що з відстороненням конкретних людей проблема корупції не зникає. Це означає, що явище має глибші корені і його треба розглядати системно. Мова йде про суспільний лад і про те, як влаштований доступ до суспільних благ. Ідея в тому, що в суспільствах обмеженого доступу, доступ до важливих ресурсів (економічних, політичних, природних) обмежений колом певних осіб. Як правило, це люди, які мають потенціал для того, щоб силою забрати ресурси. В Україні це ототожнюється з впливом олігархів і впливом політиків, які на межі із бізнесом ведуть свої справи і зацікавлені в особистому збагаченні, а не в неупередженому розподілі ресурсів для суспільства. Корупція зменшує конкуренцію, бо ліцензії, доступи до ринків та замовлення отримують “дружні”, а не найбільш ефективні підприємства. Відповідно, підприємці розуміють, що потрібно вкладати не в інновації і продукт, а в побудову знайомств з “потрібними” людьми. Від цього програє і бюджет (від завищених цін), і споживачі (від недостатньої якості товарів і послуг). Минулого року Інститут економічних досліджень та політичних консультацій порахував, що економічний вигравш від запровадження відкритих даних та антикорупційних заходів у державних закупівлях (ProZorro), податковому адмініструванню та на газовому ринку у 2014-2018 склав 6 мільярдів доларів США щорічно – це приблизно 6% ВВП України [6].

**Висновки.** У суспільствах з системною корупцією найчастіше проблема з судовою системою. Корупція може бути помітною, але покарання не застосовується. Для належної боротьби з корупцією потрібна реформа судової системи. В Україні вона політизована. Це означає, що

покарання відбуваються лише вибірково до політичних опонентів. За таких умов, навіть анти-корупція може стати інструментом політичної боротьби.

Необхідно застосовувати непрямі методи подолання корупції, ті що направлені на відкриття доступу до розподілу ресурсів для суспільства. Це зокрема означає створення політичних партій/рухів/опозицій, які дійсно відповідають інтересам різних груп у суспільстві, а не олігархічним інтересам. Крім того, активізувати діяльність низки інститутів, які створені як непрямі інструменти боротьби із корупцією – наприклад, система електронних закупівель ProZorro, портал відкритих даних державної влади e-data.gov.ua та місцеві портали відкритих даних на рівні області, міста, ОТГ, а також можливості контролювати діяльність місцевих депутатів через відвідування сесій, запити чи перегляд сесій онлайн, пресу. Доречна громадська експертиза рішень і програм місцевої влади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про боротьбу з корупцією». *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 34, ст. 266.
2. Закон України «Про державну службу». *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 52, ст. 490.
3. Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) Проєкт USAID «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «Взаємодія» (SACCI).
4. Зубарев В. Збалансованість шальки терезів попиту і пропозицій / В. Зубарев, М. Якубовський. *Урядовий кур'єр*. 2006. 18 груд. ... підрахунки мін. економіки. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.slv.com/ua/darom/svitovaekonom/016/html>.
5. «Сприяння активній участі громадян у протидії корупції в Україні «Гідна Україна» (ACTION) Програма MSI застосована Раст в рамках проєкту «Об'єднаймося заради реформ» (UNITER) 2011 - 2015 рр.
6. Проєкт USAID «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «Взаємодія» (SACCI) 2018-2021 р.
7. Тацій В. Проблеми іноземного інвестування в Україні. Боротьба зі злочинністю у сфері економічних відносин як вирішальний напрямок діяльності правоохоронних органів. *Вісник прокуратури*. 2002. № 1. С. 6.

**Яворська В. Г.**

*к.ю.н., доц., завідувач кафедри права  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Бутляр О.-О. Б.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ПОНЯТТЯ ТА ОЗНАКИ ПРИНЦИПІВ СІМЕЙНОГО ПРАВА**

В сімейному праві принципи визначають правове регулювання сімейних відносин та показують вплив моралі, релігії та економіки на сімейне право.

Для правильного розуміння принципів сімейного права потрібно проаналізувати сімейне право, яке входило до цивільного права, проте пізніше відокремилася в окрему галузь права. Вчені, які підтримують наявність сімейного права як окремої галузі права називають властиві ознаки вказаної галузі права: особливий склад суб'єктів; наявність зміни, припинення та виникнення правовідносин за допомогою визначених юридичних фактів; тривалість сімейних правовідносин; безоплатність у відносинах сімейного права; наявність великої кількості немайнових правовідносин [1, с. 130–131; 2, с. 179–181; 3, с. 20–21; 4, с. 21–24; 5, с. 13–14; 6, с. 9–20].

Науковці, які підтримують позицію віднесення сімейного права до цивільного права пояснюють наявність майнових та особистих немайнових правовідносин з майновою самостійністю [7, с. 20–23].

Сімейне право тісно пов'язане з цивільним правом, адже регулює цивільні правовідносини на засадах рівності та справедливості.

Принцип означає засади та ідеї загального характеру та значення права, переконання людини і відношення її до дійсності [8, с. 27].

Відповідно до позиції О. В. Зайчук: «принципи права – це вихідні, визначальні ідеї, положення, установки, які складають моральну та організаційну основу виникнення, розвитку і функціонування права» [9, с. 23]. З цього визначення можна зрозуміти, що спочатку виникли основні засади, ідеї, а пізніше правове регулювання певних суспільних відносин. Принципи права мають моральну та організаційну складову, якщо визначати принципи сімейного права, можна з впевненістю сказати про наявність моральної складової через велику кількість немайнових відносин у галузі сімейного права.

А. М. Колодій відмічає при аналізі принципів права, що в них відображаються сутність держави та права [10, с. 43].

В основу розуміння змісту принципів часто покладають цінності, які повинні відображатися в правовому регулюванні. Наприклад, В. В. Колесніченко використовує поняття ціннісні орієнтири для пояснення поняття принципів права: «принципи права – це основні засади формування, розвитку і функціонування права, що відбивають сутність і призначення права, концентровано виражають важливі риси, властиві даній правовій системі, які втілюють у собі найважливіші ціннісні орієнтири суспільства і визначають конкретний зміст і загальну концептуальну спрямованість правового регулювання суспільних відносин» [11, с. 7]. Звичайно, цінності пов'язані з правовою системою, суспільством та правовим регулюванням. В такому випадку принципи також відрізняються.

Принципи права пов'язані з загальнолюдськими цінностями. До таких відносять справедливість, яка вказує на зв'язок права і моралі та використовує поняття рівність, свобода, гуманізм.

І. П. Бахновська пояснює значення принципів права через зміст права та джерело права [12, с. 8]. Принципи можуть формуватися в нормах права, з такої причини принципи права визнаються джерелом права та можуть використовуватися на практиці.

В науковій юридичній літературі можна зустріти позицію про нечіткість принципів права, яка впливає на застосування судами, виникає можливість судового розсуду [13, с. 846].

Підтримує думку про збільшення судового розсуду О. Юхимюк, який пояснює властивість принципів права надавати аргументи для прийняття рішення [14, с. 222]. При застосуванні принципів права суд використовує тлумачення, що направлене на справедливість.

На відміну від норм закону, який виникає від законодавчого органу влади, принципи формуються в інший спосіб, зокрема виходять від людей, які мають певні правила поведінки.

Вчені мають різні позиції з приводу виникнення принципів сімейного права. На думку С. М. Задорожної принципи походять від звичаєвого права [15, с. 86]. У міфології та релігійних нормах знаходять принципи сімейного права М. Козюбра, зокрема прямі заборони на порушення моральних норм в релігії. Запроваджують принципи сімейного права на практиці судді, які їх застосовують [16, с. 144]. З вказаного зрозуміло, що принципи сімейного права виникли у звичаєвому праві, релігії та судовій практиці, з часом сформувались і застосовуються.

Норми права виникли раніше від держави, а принципи сформувались до початку виникнення норм права [17, с. 21–22]. Проте, для використання принципи сімейного права повинні закріплюватися в нормах права.

С. П. Погребняк пропонує два варіанти, за допомогою яких принципи права набувають значення норм права: «легітимацію за змістом (авторитет права забезпечується його сприйняттям як справедливого та корисного регулятора) та легітимацією за допомогою процедур (право є породженням певної організованої системи, слідує від офіційного джерела, що зумовлює його легітимність)» [18, с. 14–15]. Певні принципи вже узаконені в нормах сімейного права довгий період часу, а інші потребують надання їм статусу законних.

Певна частина принципів перейшла з норм звичаєвого права, закріпилася у нормах права та набула значного авторитету [19, с. 2]. Принцип стає переконливим і застосовується постійно.

Узаконення та використання принципів сімейного права відбувається при правильності змісту цього принципу. Правильність та якість принципу права визначає закріплення в нормах права та подальше застосування вказаного принципу на практиці [20, с. 44].

Використання принципів права передбачає використання певних зусиль та участь суб'єкта, який застосовує принципи права в цьому процесі [16, с. 145]. У такому процесі використовується тлумачення норм права для відшукування принципів, використовується правосвідомість суб'єкта правозастосування.

Застосовують два поняття «принципи права» і «правові принципи», які часто називають однаковими [21, с. 32–33]. Вчені пояснюють наявність відмінності між названими поняттями у періоді закріплення в законодавстві, зокрема правові принципи наявні до їх узаконення, а після закріплення в законодавстві перетворюються на принципи права [9, с. 22].

Узагальнюючи наявні в науковій юридичній літературі позиції можна визначити поняття принципи права – це вихідні, керівні засади, ідеї, в яких передбачені загальнолюдські цінності, визначена сутність права, які наділені ознаками загальнообов'язковості та універсальності.

Принципи сімейного права визначаються особливостями цієї галузі права, впливом культурних, моральних, релігійних норм, які з часом відобразилися в законодавстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднар Т. Сімейне право в системі права України. *Приватне право*. 2013. № 1. С. 129–134.
2. Красицька Л. В. Співвідношення сімейного та цивільного права. Спогади про Людину, Вченого, Цивіліста-епоху (до 85-річчя від Дня народження академіка Ярославни Миколаївни Шевченко) / за заг. ред. Р. О. Стефанчука. Київ : АртЕк, 2017. С. 176–186.
3. Ромовська З. В. Українське сімейне право : підручник. Київ : Правова єдність, 2009. 500 с.
4. Сімейне право України : підручник / за ред. С. Б. Булеци, В. Г. Фазикоша. Київ : Знання, 2015. 375 с.
5. Сімейне право України : підручник / за ред. В. С. Гопанчука. Київ : Істина, 2002. 304 с.
6. Сімейне право України : підручник / за ред. Ю. С. Червоного. Київ : Істина, 2004. 400 с.
7. Сімейне право України : підручник / за заг. ред. В. І. Борисової та І. В. Жилінкової. 2-е вид., перероб. і допов. Київ : Юрінком Інтер, 2009. 288 с.
8. John Dewey. Logical Method and Law. *Cornell Law Review*. December 1924. Vol. 10. Iss. 1. Pp. 17–27. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/fac2/3c601fc95bbad1243f1f162323657619ed01.pdf>
9. Зайчук О. В. Принципи права в контексті розвитку загальної теорії держави і права. *Альманах права*. 2012. Вип. 3. С. 22–28.
10. Колодій А. М. Принципи права: генеза, поняття, класифікація та реалізація. *Альманах права*. 2012. Вип. 3. С. 42–46.
11. Колесніченко В. В. Принципи права Європейського Союзу: загальнотеоретичне дослідження : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.01. Одеса, 2010. 22 с.
12. Бахновська І. П. Основоположні принципи права як інтегруючий елемент правової системи України : автореф. дис ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.01. Харків, 2011. 19 с.
13. Joseph Raz. Legal Principles and the Limits of Law. *Yale Law Journal*. 1972. Vol. 81. Iss. 5. Pp. 823–854. URL: <https://digitalcommons.law.yale.edu/ylj/vol81/iss5/2>

14. Ольга Юхимюк. Роль загальних принципів права у здійсненні судочинства в міжнародному праві. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 221–223.
15. Задорожна С. М. Звичаєве право та загальні принципи міжнародного права. *Eurasian Academic Research Journal*. 2016. № 6 (06). С. 80–87.
16. Козюбра М. Принципи права: методологічні підходи до розуміння природи та класифікації в умовах сучасних глобалізаційних трансформацій. *Право України*. 2017. № 11. С. 142–164.
17. Уварова О. О. Принципи права у правозастосуванні: загальнотеоретична характеристика : монографія. Харків : «Друкарня МАДРИД», 2012. 196 с.
18. Погребняк С. П. Основоположні принципи права (змістовна характеристика) : монографія. Харків, 2008. 240 с.
19. Alpa Guido. General Principles of Law. *Annual Survey of International & Comparative Law*. 1994. Vol. 1. Iss. 1. Art. 2. URL: <http://digitalcommons.law.ggu.edu/annlsurvey/vol1/iss1/2>
20. Гумега О. В. Реалізація цивільно-правових принципів у процесі захисту прав інтелектуальної власності : дис ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.03. Київ. 2018. 283 с.
21. Осадчук С. С. Застосування принципів права у правотворчому та правозастосовному процесах. *Наше право*. 2012. № 3. Т. 3. С. 32–37.

**Яворська В. Г.**

*к.ю.н., доц., завідувач кафедри права  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Савчук Г. П.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ВИНИКНЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО СУДОЧИНСТВА**

В Україні довгий період триває судова реформа та вдосконалення всіх наявних видів судочинства, зокрема проведення адміністративного судочинства. Проте, судова реформа здійснюється в подальшому, не завершена і потребує вирішення важливих практичних питань здійснення судочинства.

Проведення адміністративного судочинства залежить від судів адміністративної юрисдикції, які мають визначені в законі функції та повноваження, що визначилися протягом десятиліть в нашій державі. Правильне розуміння організації діяльності судів адміністративної юрисдикції можна визначити про проведенні аналізу правового регулювання діяльності судів адміністративної юрисдикції, дослідження законодавства, підзаконних нормативно-правових актів, міжнародних норм і звичайно, вивчення історії запровадження адміністративного судочинства з визначальними етапами судової реформи в Україні.

Визначальне значення адміністративного судочинства полягає в здійсненні демократичних гарантій прав людини через розгляд справ фізичних та юридичних осіб і органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечення недопущення неправомірного використання повноважень посадових осіб та порушення закону.

Здійснення адміністративного судочинства прямо визначає рівень правової системи, захисту прав людини, втілення принципів демократії та громадянського суспільства на практиці.

Адміністративна юстиція передбачає відносини фізичних та юридичних осіб з органами влади, при якому надається можливість людині відстояти в суді свої права та обмежити неправомірні дії публічної влади.

Дослідити правове регулювання адміністративної юстиції потрібно починаючи з історичних етапів розвитку судочинства. Вказане питання складне з огляду на розвиток нашої державності та судів під впливом законодавства та правління Російської держави та держав Європи, у складі яких перебували частина земель нашої держави в різні періоди. Не врахувати названі аспекти важко, адже вони впливали на правове регулювання судочинства протягом довгого періоду.

В теперішньому вигляді адміністративна юстиція почала запроваджуватися з 1991 року, з періоду здобуття нашою державою незалежності. Загалом судова система зародилася в Київській Русі в одинадцятому столітті. У всі періоди влада за допомогою судової системи хотіла забезпечити порядок в державі, забезпечення суспільних відносин і миру. Відносини управлінського характеру могли визначалися в Руській Правді. Відомі договори, в яких передбачався порядок проведення торгівлі з іноземними державами.

В період польського та литовського панування на частині українських земель використовували Литовський статут і магдебурзьке право. В джерелах права частково визначалися норми про торгівлю, охорону навколишнього середовища, зокрема відносини між громадянами та владою, центральною і місцевою [1].

За періоду козацької влади адміністративне право визначало повноваження влади з певними правами людини [2, с. 19]. Певні прояви врегулювання відносин з владою визначалися в універсалах.

Під впливом Російської імперії та Австро-Угорщини адміністративне право з права, яке визначає відносини людини та влади перетворюється на право поліцейське, що визначало правила правопорядку [3, с. 22]. На основі вказаних норм пізніше, в двадцятому столітті почало формуватися адміністративне право [4, с. 34].

У вісімнадцятому столітті адміністративна юстиція набуває ознак нагляду, яку проводили органи прокуратури за діяльністю посадових осіб. В закордонних державах адміністративна юстиція почала формуватися у Франції та Пруссії, але наша держава перші прояви запровадила вже у дев'ятнадцятому столітті з початком судової реформи 1864 року. Найбільше питання в такий період виникло з приводу проведення контролю за діяльністю міської та сільської влади. При владі виникає позиція про необхідність створення державних органів для розгляду спорів між громадянами та органами державної влади та місцевого самоврядування. Судова реформа визнавалася однією з найбільш важливих у вказаний період [5].

В 1879 році М. О. Куплеваський видав монографію, присвячену проблемами правового регулювання адміністративного права та адміністративної юстиції [6], внаслідок цього у всіх наступних підручниках визначається розділ, який передбачає висвітлення питань адміністративного судочинства.

На практиці адміністративне судочинство почалося з вирішення справ про недбалість, зловживання владою посадових осіб та випадків хабарництва. Проте, навіть вказаних проступків не було достатньо, щоб людина могла звернутися до суду. Для звернення до суду з приводу адміністративних правовідносин потрібно було посилатися на неправду при здійсненні своїх повноважень посадовими особами, що потягнуло порушення прав людини.

В період Російської імперії адміністративне судочинство набуло характеру бюрократичності, що визнавало дискусійність адміністративного судочинства.

До початку революції в Росії адміністративна юстиція набула властивостей:

- не приведено в порядок інстанції для розгляду справ, що створювало суперечності та плутанину;
- норми процесуального права не достатньо визначені;
- не дотримання принципів судового процесу;
- порушення принципу впливу на судові провадження, адміністрація брала участь у справах проти себе, що не забезпечувало незалежності суддів;
- проблеми з належним кадровим забезпеченням.

Для вдосконалення недоліків в організації адміністративної юстиції досліджувалося закордонне законодавство та наукові публікації [7, с. 19].

Відповідно, законодавство у період панування Російської імперії та Австро-Угорщини на землях нашої держави потребувало приведення до вимог здійснення адміністративного судочинства, забезпечення дотримання принципів, процедури та кадрового забезпечення.

Пізніше, в 1917 році починається робота з вдосконалення адміністративного законодавства, що привела до прийняття Положення про адміністративну юстицію. Вказаний нормативний документ визначав трьох ланкову систему адміністративної юстиції в складі Адміністративного суду, окружного суду та першого департаменту Сенату. Прийнято 30 травня 1917 року Закон «Про суди з адміністративних справ» [8, с. 28].

На думку вчених Положення було перспективне, навіть в певних нормах права позитивніше від діючих в Європі законів з питань адміністративного судочинства. Запозичено право адміністративного суду віддавати накази для виконання адміністративними органами.

В 2021 році підготований новий проєкт Декрету, що визначав діяльність адміністративної юстиції. Вже у названий період виникла ідея започаткування Верховного адміністративного суду та обласних адміністративних судів.

Документ визначав основні положення адміністративного судочинства та подання позову до адміністративного суду:

- наявність певної невідповідності адміністративного документу закону;
- зміни в адміністративному акті норм закону;
- недоліки адміністративного акта форми та порядку.

В 1923 році розроблений проєкт Положення про Верховний адміністративний суд, обласні та губернські адміністративні суди [9, с. 47].

Від шістдесятих років адміністративна юстиція закріплена навіть при відсутності чіткого визначення вчених. На думку В. А. Лорія адміністративна юстиція не відповідає вимогам управління, адже державне управління побудоване на принципах дотримання та забезпечення прав людини [10, с. 20-21]. Проте, адміністративні суди активно критикували через причину виконання закону державними органами та не порушення норм права посадовими особами в державі.

Зміни у свідомості державних діячів настали у вісімдесятих роках, в період розуміння потреби запровадження адміністративного судочинства для вирішення питань між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування [10, с. 25-26]. Збільшилися підстави, при наявності яких людина могла подати до суду для захисту своїх прав.

В Конституції СРСР 1977 року [11] та Конституції УРСР 1978 року [12] визнавалося право на судовий захист від неправомірних дій органів державної влади та місцевого самоврядування.

В 1988 році Цивільний процесуальний кодекс доповнений та передбачав подання до суду на дії посадових осіб, а не органів державної влади [13].

Виникнення адміністративної юрисдикції починається з початку запровадження у системі судів загальної юрисдикції. З внесенням змін до Цивільного процесуального кодексу почалося правове регулювання адміністративного судочинства.

Проте, наявність порядку оскарження значно зменшував можливості захисту при незаконних діях в сфері соціального забезпечення, праці громадян від органів державного управління.

Після здобуття незалежності нашою державою адміністративні справи розглядалися судами загальної юрисдикції.

За Концепцією судово-правової реформи від 1992 року визначена потреба створення системи адміністративних судів у нашій державі. Відповідно, для практичного запровадження системи адміністративних судів було прийнято заходи:

- запровадження суддів з відповідною компетенцією у місцевих судах;
- створення колегій з вирішення адміністративних справ;
- утворення адміністративних судів [14].

В Конституції України права людини визнані найбільшою соціальною цінністю, а захист прав здійснюється за допомогою судів [15].

Визначення адміністративних судів у вигляді ланки судової системи відбулося у Законі «Про судоустрій України» від 2002 року [16]. В Законі визначався період на запровадження судів адміністративної юрисдикції до 2005 року. За три роки потрібно створити вищий спеціалізований суд при Верховному Суді, колегії при місцевих та апеляційних судах, місцевих окружних судах.

В Кодексі адміністративного судочинства (далі – КАС), який діяв з 2005 року визначено правила підсудності адміністративних справ судам: «місцевим загальним судам, як адміністративним судам, підсудні адміністративні справи, у яких однією зі сторін виступає орган, посадова чи службова особа місцевого самоврядування, крім тих, які підсудні окружним адміністративним судам, та усі адміністративні справи з приводу рішень, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень у справах про притягнення до адміністративної відповідальності». До повноважень окружних адміністративних судів відносять: «адміністративні справи, у яких однією зі сторін є орган державної влади, інший державний орган, їхня посадова чи службова особа, крім справ з приводу їхніх рішень, дій чи бездіяльності у справах про адміністративні проступки» [17]. З початком застосування КАС всі вимоги до компетенції адміністративних судів тали чіткими.

Проаналізувавши історію виникнення судів адміністративної юрисдикції в Україні можна відмітити, що запровадження адміністративної юстиції відбулося давно, проте з постійним втручанням держави та намаганням забезпечити захист від оскарження дій органів державної влади, а залишаючи тільки часткову відповідальність посадових осіб. З часом починають приймати норми права, в яких адміністративне судочинство визначається, проте до повного запровадження системи судів адміністративної юрисдикції минуло достатньо часу. За вказаний період розглядалися тільки окремі адміністративні оскарження, потім адміністративні справи розглядалися за визначеними правилами в порядку цивільного судочинства. З 2005 року починається практика вирішення справ адміністративними судами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородін І. Про сутність адміністративної юстиції. *Право України*. 2000. № 2. С. 15–17.
3. Бородін І. Л. Адміністративно-правові способи захисту прав та свобод людини і громадянина : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора юрид. наук : спец. 12.00.07. Харків : Національний університет внутрішніх справ, 2004. 38 с.
4. Бринцев В. Д. Адміністративне судочинство / Нормативна база, судові прецеденти, коментарі, зразки процесуальних документів / В. Д. Бринцев. Харків : Ксилон, 2002. 544 с.
5. Рум'янцев В. П. З історії підготовки судової реформи 1864 року в Росії. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ*. 2014. № 2. С. 23.
6. Куплеваский Н. Административная юстиция в Западной Европе : Административная юстиция во Франции. Ч. 1. Харьков : Унив. Тип., 1879. 267 с.
7. Організація адміністративного судочинства України: правові засади : монографія / В. Б. Пчелін. Харків : У справі, 2017. 488 с.
8. Кайдашев Р. П. Історичні витоки становлення та розвитку інституту перегляду судових рішень в адміністративному судочинстві України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 4 (78). С.206.
9. Мельник І. Етапи становлення адміністративного судочинства в Україні. *Вісник Вищого адміністративного суду України*. 2009. № 3. С. 47.
10. Лория В. А. Некоторые вопросы теории кодификации административно-процессуального законодательства. Тбилиси, 1974. 104 с.
11. Конституція (Основний Закон) Союзу Радянських Соціалістичних Республік : Прийнята позачерговою сьомою сесією Верховної Ради СРСР дев'ятого скликання 7 жовтня 1977 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001400-77#Text> (дата звернення 15.08.2023).
12. Конституція (Основний Закон) Української РСР : Прийнята на позачерговій сьомій сесії Верховної Ради Української РСР дев'ятого скликання 20 квітня 1978 року. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 15.08.2023).
13. Про внесення доповнень і змін до Цивільного процесуального кодексу Української РСР : Указ Президії Верховної Ради Української РСР

від 25 квітня 1988 року. *Відомості Верховної Ради Української РСР*. 1988. № 19. Ст. 480.

14. Концепція судово-правової реформи в Україні : Постанова Верховної Ради України від 28.04.1992 р. *Голос України*. 1992. 12 серпня.

15. Конституція України : прийнята на п'яті сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. С. 141.

16. Закон України «Про судоустрій України» № 3018–III від 07 лютого 2002 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 27–28. Ст. 180 (втратив чинність).

17. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 6 липня 2005 року № 2747–IV. URL: [<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>]. (дата звернення 15.08.2023).

**Яворська В. Г.**  
*к.ю.н., доц., завідувач кафедри права  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Сидорук Н. В.**  
*здобувачкака другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ПОНЯТТЯ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ КОНСТИТУЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

Питання систематизації незважаючи на теоретичний зміст може впливати на практику застосування норм конституційного права.

Дослідження в цій тематиці вчені проводили частково, зосереджуючись на певних видах систематизації, меті та завданнях цієї діяльності. Навіть при наявності певних праць залишаються питання проведення систематизації, адже конституційне право потребує вдосконалення.

Вивчали поняття та види систематизації конституційного законодавства дослідники теорії держави та права, з такої причини дослідження полягали у визначенні основних понять цієї діяльності, наявних історичних відомостей та узагальненні позицій вчених.

Подальше дослідження систематизації конституційного законодавства необхідне для правильного розуміння та впорядкування норм права про права людини і громадянина, організацію та діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

При аналізі поняття законодавства наявні два підходи до цього поняття, вузький – передбачає під поняттям законодавства сукупність законів, Конституції держави та ратифікованих законами міжнародних договорів, широкий – визначає поняттям законодавства закони,

Конституцію держави, міжнародні договори, підзаконні нормативно-правові акти та рішення Конституційного Суду України.

Виправданим визнається вузьке розуміння поняття законодавства, яке засноване на понятті закону.

Метою систематизації законодавства називають впорядкування та приведення у відповідність законів для правильного застосування. Завдання систематизації уточнюють мету та передбачають: здійснення принципів конституціоналізму; надання доступу до конституційного законодавства; усунення прогалин в законодавстві.

Визначені види систематизації конституційного законодавства: кодифікація, інкорпорація, консолідація. Підготовкою до проведення систематизації законодавства називають облік, який довго перебував у дискусії з приводу визнання видом систематизації законодавства.

**Яворська В. Г.**

*к.ю.н., доц., завідувач кафедри права  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Скала І. В.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 081 «Право»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ПОНЯТТЯ ТЕРОРИСТИЧНОЇ ЗЛОЧИННОСТІ В УКРАЇНІ**

В світі терористична діяльність визначається однією з найбільших загроз для нормального життя людей, поступово торкається практично всіх держав і поширюється, збільшується обсяг заподіяної шкоди від терористичної діяльності.

Загроза тероризму підкреслюється у важливих міжнародних документах, зокрема в Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [1].

У 2019 році на Мюнхенській конференції з безпеки піднімалося питання здійснення терористичної діяльності Росією відносно нашої держави та загроза її негативного впливу на інші держави [2]. Питання безпеки вже у названий період набуло значення, адже посягання на територію нашої держави розпочалося з 2014 року, а отже до цього року тривало п'ять років і не припинялося, навпаки в 2022 році перейшло в повномасштабну війну.

Міжнародна політика засуджує тероризм у всіх проявах з причини посягання на безпеку людей і забезпечення миру [3].

В міжнародних документах визначають різні форми терористичної діяльності, наприклад в Декларації про заходи ліквідації міжнародного тероризму визначено, що засуджується акти тероризму, методи, практика

тероризму, незалежно від місця і відповідального за вчинення, зокрема при загрозі територіальній цілісності та безпеці держави [4].

Протидія терористичним злочинам визначається основним напрямком діяльності держав для захисту населення [5]. Забезпечення безпеки необхідне для людини, суспільства, держави, громадських організацій, міжнародної спільноти. Виникає загроза вчинення тяжких та особливо тяжких злочинів, настання тяжких наслідків [6]. Конституція України також визначає безпеку людини однією з найбільших соціальних цінностей [7]. Уточнено поняття громадської безпеки в Кримінальному кодексі України.

Виникнення тероризму пояснюється змінами в суспільному житті, наявністю конфліктів у міжнародних відносинах, збільшення економічних проблем, поява збройних конфліктів [8, с. 4-7].

Протидія терористичним актам починається з визначення понять, зокрема поняття тероризм, терористична діяльність, терористичний акт, терористичні злочини. В КК України передбачена кримінальна відповідальність за терористичний акт і пов'язані з ним злочини. Відповідальність за тероризм передбачена не тільки в нашій державі, а також в інших державах, зокрема понад одна стаття про тероризм визначається в КК Молдови, Норвегії, ФРН, велика кількість статей про тероризм передбачена в Фінляндії, Грузії, Іспанії [9, с. 180-181].

Посилення відповідальності пропонується В. М. Дрьомінім за допомогою вдосконалення кваліфікації відносно кримінальної відповідальності за злочини терористичного напрямку, які вчиняються організованими злочинними групами. З такою метою вчений пропонує визначити кваліфікуючу ознаку вчинення терористичного акту організованою злочинною групою чи взагалі виділити окрему главу у КК про терористичні злочини, яка включає різні злочини вказаного напрямку та визначених мотивів [10, с. 57-58]. Зважаючи на значення терористичних

злочинів, необхідність збільшення кримінальної відповідальності за вчинення вказаних злочинів та ситуацію, в якій перебуває наша держава з причини війни, пропозиція про запровадження окремої глави в КК України набуває великої актуальності. Причому наповнення вказаної глави варто запропонувати з врахуванням закордонного досвіду правового регулювання протидії тероризму та міжнародних норм права.

Вчені досліджували поняття терористичної діяльності з різних позицій. Наприклад, відповідно до позиції В. Ф. Антипенка міжнародний тероризм передбачає наявність збройного конфлікту, який визначається метою у вигляді змін в світовому порядку. На підтвердження своєї думки вчений наводить властивості міжнародного тероризму: міжнародні зв'язки на релігійному, культурному та національному ґрунті, наявність притулку, фінансування, залучення людей [11, с. 248-254]. При наявності вказаних властивостей діяльність міжнародного тероризму важко виявити, адже наявність великої кількості людей та фінансування дозволяють приховати докази. Навіть при виявленні злочинів, які вчинені важко затримати всіх винних у їх вчиненні через особливості побудови та діяльності міжнародного тероризму. Вказаний тероризм являє найскладнішу форму побудови злочинної діяльності, залучає нових людей, злочини вчиняються періодично та важкі.

На думку О. В. Шамари протидія тероризму починається з протидії ідеї вчинення вказаної злочинної діяльності. Вчений пропонує передбачити кримінальну відповідальність за різні прояви пропаганди тероризму, зокрема ввезення літератури та продукції, в змісті якої можна знайти пропаганду тероризму [2]. З пропаганди тероризму починається залучення нових людей до вказаної діяльності, які можливо вагалися або взагалі не знали про діяльність, пов'язану з тероризмом. За наявності пропаганди можна залучити джерела для фінансування тероризму, підтримку в окремих груп населення, можливість приховувати вчинені злочини.

М. М. Кучерук виділяє наступні особливості тероризму: вчинення злочину може відбуватися в різних державах, передбачити місце вчинення злочину важко, злочин вчиняється показово, терористична діяльність проводиться терористичними організаціями, які мають свою мережу, можливе застосування зброї хімічної, біологічної та навіть зброї масового знищення, проведення антитерористичних операцій направлені на значні обмеження для зменшення проявів тероризму, направленість на внутрішню політику держав та виникнення конфліктів, які важко вирішити [13, с. 20-21].

Значна увага в протидії тероризму присвячена проведенню державної антитерористичної політики. В. М. Ляшенко проаналізував проведення антикорупційної політики з позиції функцій органів державної влади та місцевого самоврядування [14, с. 20-21].

Протидія тероризму передбачає показник демократії та цивілізованості держави, громадянського суспільства, захисту прав людини, забезпечення діяльності збройних сил держави, якості міжнародного співробітництва в напрямку протидії тероризму, захисту безпеки держави [15].

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція Генер. Асамблеї ООН від 25 верес. 2015 р.: A/70/L.1. URL: [undocs.org/ru/A/70/L.1](https://undocs.org/ru/A/70/L.1) (дата звернення: 18.07.2023).
2. Munich Security Report 2020. URL: [https://securityconference.org/assets/user\\_upload/MunichSecurityReport2020.pdf](https://securityconference.org/assets/user_upload/MunichSecurityReport2020.pdf) (дата звернення: 18.07.2023).
3. Глобальная контртеррористическая стратегия ООН. URL <https://undocs.org/ru/A/RES/60/288>.(дата звернення: 18.07.2023).
4. Декларація про заходи ліквідації міжнародного тероризму. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_502](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_502)(дата звернення: 18.07.2023).

5. Декларація Організації Об'єднаних Націй про злочинність і суспільну безпеку : Декларація від 12.12.1996. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995\\_371](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_371) (дата звернення: 18.07.2023).

6. Тихий В. П. Злочини проти громадської безпеки (незаконний обіг зброї, тероризм) : [підрозд. 1.3.5]. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. Т. 5 : *Кримінально-правові науки. Актуальні проблеми боротьби зі злочинністю в Україні*. Харків : Право, 2008. С. 102–110.

7. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верхов. Ради України 28 черв. 1996 р. 1996. 55 с.

8. Інформаційний бюлетень № 18 Координаційного бюро з проблем кримінології Національної академії правових наук України. Київ, 2017. 99 с.

9. Дудоров О. О., Камликов Д. О. Злочини проти громадської безпеки, безпеки виробництва, безпеки руху та експлуатації транспорту: особливості кваліфікації. *Вісник Асоціації кримінального права України* : електрон. наук. фах. вид. 2014. № 1 (2). С. 176–189.

10. Дрьомін В. М. Терористичні форми організованої злочинності. Проблеми боротьби з організованою злочинністю в регіоні (на матеріалах Харківської та Полтавської областей). Харків : Харків. Центр вивч. організов. злочинності, 1999. С. 57–58.

11. Антипенко В. Ф. Международная криминология: опыт исследования терроризма : монографія. Одеса : Фенікс, 2011. 356 с.

12. Шамара О. В. Національне законодавство у сфері боротьби з тероризмом: можливі шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 433–445.

13. Кучерук М. М. Протидія тероризму в рамках сучасного міжнародного права : дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2017. 183 с.

14. Ляшенко В. М. Державна політика запобігання тероризму в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Львів, 2007. 19 с.

15. Остапенко О. І. Протидія терористичним загрозам в Україні: адміністративно-правовий аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Юридичні науки*. 2014. № 810. С. 43–48.

# **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Андрейко Г. Б.**

*старший викладач кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ ВНЗ «МАУП»*

## **ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ОСОБИСТОСТІ ВІД ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Ніколи в історії людства не було таких вражаючих успіхів у галузі науки і техніки, які принесли б стільки благ. Але ніколи раніше діяльність людини не була такою деструктивною. У її руках сьогодні, а точніше певних фахівців, виявляються безпрецедентні сили управління людьми.

14 листопада 2017 року У Міністерстві юстиції України було зареєстровано наказ «Про затвердження Порядку психологічного забезпечення у Державній службі України з надзвичайних ситуацій».

Психічне життя людини пов'язаної із судочинством і правовою діяльністю, має свої особливості, характер яких визначається виконанням безлічі різноманітних соціальних і правових функцій. Це формує юридичну психологію – науку, що досліджує закономірності психіки людини, що виявляється у сфері суспільних відносин, які регулюються правом. У сучасній юридичній психології виділяють закономірності пов'язані із психологічними аспектами правотворчості, психологією правосвідомості та праворозуміння, психологічними проблемами правозастосування.

Особистість – це кожна людина, її психічні та фізичні особливості, звички та знання. Вважається, що сильна особистість має здатність та

вміння нестандартно мислити, змінювати стиль життя та систему цінностей.

Особистість – це прижиттєве, цілісно-структуроване психічне утворення, що відображає соціальну сутність реальної людини, як свідомого суб'єкта пізнання і активного перетворення світу. [4, с. 22].

У зв'язку із запозиченням різноманітних знань у різні сфери соціального життя людини розширюються можливості для застосування інноваційних та соціально-психологічних технологій, які формуються як штучне утворення і у першу чергу є елементом культури, елементом людської цивілізації, що має еволюційну природу та передбачає нові види діяльності. Соціально-психологічна технологія – це спосіб реалізації суб'єктами діяльності складного процесу, що веде до досягнення мети на високому рівні ефективності.

Основними характеристиками соціально-психологічних технологій є: надійність, зрозумілість, інноваційність, зручність у використанні, легкість у засвоєнні. Інноваційні-новітні соціально-психологічних технологій можуть бути спрямовані на формування таких процесів, що ведуть до трансформації усієї системи та сприяють вільному розвитку суспільства і особистості. Враховуючи головні принципи побудови соціально-психологічних технологій, можна виділити принцип саморозвитку самої технології, тобто спрямування самої технології до прогресу, що активно впливає на особистість зокрема та спонукає до самоосвіти та вдосконалення своїх знань.

Подолання кризових явищ, у тому числі і соціальних конфліктів, пов'язується з кардинальним оновленням функціонування суспільних інститутів, розширеним застосуванням процесів самоорганізації та саморегуляції особистості.

Нерозсудливе застосування соціально-психологічних технологій може призвести до негативних наслідків: порушення прав і свобод людини,

послаблення інноваційного і творчого потенціалу, консерватизму мислення особистості, тобто прихильність до усталених соціальних систем і норм, «скептичне» сприйняття ідей соціальної рівності, неприйняття революцій та радикальних реформ.

Технології як ніколи раніше в історії людства зачіпають соціальні аспекти, що розкривають життєвий зміст, буття людини та людства. В умовах загострення глобальних проблем сучасності людство також стало відчувати себе заручником атомних та комп'ютерних технологій. Соціальна технологія виступає міждисциплінарною наукою, що використовує загальні методи та методи соціального і соціально-психологічного впливу. Психологічний компонент притаманний будь-якій соціальній технології, оскільки об'єктом технології є людина, яка у свою чергу є носієм психологічних процесів, станів та властивостей. Навколишній світ для неї завжди представлений виключно в її психічному відображенні і відтак буде правильним висновок, що будь-яка соціальна технологія завжди спрямована на зміну поведінки людини, її настроїв, ставлень, мотивів, цінностей. Суть самої технології у її меті та призначенні, визначенні шляхів та прийомів ефективного виконання роботи в економічній, політичній, інформаційній, освітній та управлінській діяльності.

Швидкими темпами зростає кількість публікацій про розробки та застосування різноманітних соціально-психологічних технологій, а саме: технології управління масовою свідомістю, технології нейролінгвістичного програмування, технології управління діяльністю та людьми на гуманістичній основі, маніпулятивні технології, технології проведення інформаційно-психологічних операцій.

Попадаючи під вплив сучасних соціально-психологічних технологій, надто довіряючи радіо, телебаченню та інтернет-ресурсам людина поступово втрачає адекватність бачення навколишнього світу. При цьому

відбувається деформація життєвих орієнтацій, цінностей, соціальних настановлень та очікувань. У некритичної, несамостійної людини внаслідок гіпнотичного впливу мас-медіа відбуваються певні зміни психічного здоров'я. Численні дослідники зазначають зростаючу кількість постстресових розладів, самогубств, підвищене емоційне напруження та тривожність серед населення [1, с. 49-50]. Самостійність особистості – це перша і найважливіша характеристика екзистенціального вибору. Якщо її немає, то замість справжнього спілкування виникають різні форми взаємної манпуляції.

Розглядаючи соціально-психологічні технології як інноваційні, слід також пам'ятати, що будь-яка технологія може втратити зміст, якщо реальні люди, котрі її втілюють, не сприйматимуть її як цілісну систему в єдності компонентів і взаємозв'язків.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Панок В. Г. Прикладна психологія. Теоретичні проблеми : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2017. 178 с.
2. Панок В. Г. Психологія життєвого шляху особистості : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2006. 280 с.
3. Рибалка В. В. Методологічні питання наукової психології : навч.-метод. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2003. 204 с.
4. Романець З. О. Психологія : навч. посіб. Львів : ТзОВ «ДіПіАй», 2011. 165 с.
5. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності : підручник. Київ : Либідь, 2003. 376 с.

**Костецька І. І.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»;*

**Ключкей В. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГІЯ»**

Сучасне міжнародне ринкове середовище характеризується високим рівнем мінливості та жорсткою конкуренцією, в результаті якої на ринку продовжать існувати підприємства, бізнес-процеси яких оптимізовано та побудовано ефективно. Оперативна реакція на зміни не може відбуватись без перебудови принципів та механізмів управління підприємством. На сьогоднішній день стало можливим оптимізувати ті функції, автоматизація яких ще недавно здавалася неможливою – як з точки зору бізнесу, так і рівня розвитку технологій.

Метою є дослідження теоретико-методичних положень бізнес-процесів на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів організації.

Бізнес-процес, також відомий як бізнес-метод, – це низка взаємопов'язаних дій або завдань, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення конкретного результату. Бізнес-процес, який часто описують, ілюструється блок-схемою.

Його курс і припущення зазвичай є результатом потреб клієнтів, які компанія прагне задовольнити, її організаційної структури, політики, процедур і застосовних законів і правил. Бізнес-процеси присутні на кожному підприємстві, оскільки вони необхідні для його належного функціонування та досягнення поставлених бізнес-цілей.

Бізнес-процеси в компанії в основному поділяються на дві групи. Першими з них є т. зв. ключові (ядрові) процеси, наявність яких необхідна для функціонування компанії. До них відносяться всі види діяльності, пов'язані із зовнішніми аспектами управління бізнесом, включаючи, наприклад, обслуговування клієнтів. Друга група бізнес-процесів – це бек-офісні процеси, тобто ті, що мають на меті підтримку компанії та її співробітників зсередини. Вони включають підтримку таких заходів, як напр. управління відрядженнями, заявки на відпустку та багато інших внутрішніх процедур. Однак поділ бізнес-процесів на ключові та допоміжні дуже мінливий і суворо залежить від специфіки конкретного бізнесу.

Бізнес-процеси відбуваються в кожній компанії, незалежно від масштабу її діяльності та галузі, яку вона обслуговує. Вони присутні як на малих підприємствах, так і на великих глобальних компаніях. Для того, щоб компанії працювали належним чином і відповідали потребам і очікуванням клієнтів, необхідно ефективно управляти всіма їхніми бізнес-процесами. Він має бути реалізований таким чином, щоб можна було підтримувати оптимальні операційні витрати підприємства при підвищенні ефективності його роботи.

Багато теоретиків і практиків менеджменту посилаються у своїх міркуваннях на визначення Мельником І. Є., згідно з яким «...процес – це структурована сукупність вимірних заходів, призначених для досягнення конкретного результату для конкретного клієнта або для конкретного ринку» [3].

У свою чергу, Безугла О. В. та Козир С. В. дають визначення процесу з «Оксфордського словника англійської мови», яке тлумачить процес як «...безперервну і регулярну діяльність людини або ряд послідовних дій, здійснюваних певним чином і ведення до досягнення певного результату; дії або серії операцій» [5, с. 23].

Обговорюючи наведене вище визначення, автори визначають процес як усе, що перетворює вкладення праці та ресурсів, що призводить до досягнення певного результату. Тому процеси повинні мати конкретні результати (результати). Визначення Дж. Пеппарда і П. Роуланда також пов'язує процес з діяльністю людини. Проте її треба повернути.

Слід зазначити, що деякі процеси, в тому числі природні, можуть відбуватися без участі людини.

Одним із класичних визначень, що вказує на аспект обробки, є визначення Я. Бошко, який називає процес «...перетворення матеріалу на продукт», де матеріалом може бути інформація чи сировина, а продуктом можуть бути продукти. або рішення.

Процес відображення процесу складається з наступних етапів:

1 етап – ідентифікація процесів, для чого використовуються такі методи:

1. метод зверху вниз, де спочатку визначаються загальна діяльність організації разом з її цілями, а потім детально конкретизуються зазначені елементи,
2. висхідний метод, більш трудомісткий, але більш точний, який полягає в аналізі діяльності, що виконується в організації, і формулюванні поточних процесів на їх основі.

2 етап – включає:

1. поділ процесів на виконавчі (основні) і допоміжні (допоміжні),
2. розрізнення ключових процесів з точки зору досягнення бізнес-цілей,
3. відображення перебігу процесів всередині окремих підрозділів.

Для відображення процесу зазвичай використовується така процедура:

– визначення основних учасників процесу за допомогою техніки, яка називається відображенням відносин, створення детальної карти процесу з представленням усіх дій, що складають процес [2].

*Таблиця 1*

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу  
ТОВ «Компанія «Укренергія»

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
1. Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років).
2. Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи.
3. Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи.
4. Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках.
5. Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи.
6. Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці-рік), незначний досвід роботи.
7. Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи.

Ми вважаємо, що найкращий спосіб створення бізнес-процесів на підприємстві це:

1. Визначити бажаний ефект своїх дій.
2. Перелічити, які дії необхідно виконати для досягнення цього результату та як довго вони мають тривати (на одиницю).
3. Взяти дії та відведений час, які хтось має виконати, і записати їх у свій календар.
4. Знайти неефективне або неефективне завдання і зробіть з ним щось.

5. Провести дослідження часу у вашій компанії.

Це можна пояснити труднощами виходу на європейський ринок, які пов'язані з жорсткими сертифікаційними та технічними нормами європейських стандартів, відсутністю необхідності прямих закупівель комплектуючих в ЄС, а також переважною орієнтацією підприємства на виробництво продукції власної торгової марки, а не на імпорт побутової техніки з країн ЄС.

Таблиця 2

Результати діагностики зовнішнього оточення

ТОВ «Компанія «Укренергія»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"><li>1. можливості, зв'язані з процесами євроінтеграції України,</li><li>2. перспективи, зв'язані з можливостями інвестування,</li><li>3. зростання ринку побутової техніки,</li><li>4. зростання попиту на дешеву техніку,</li><li>5. відхід з ринку основного конкурента,</li><li>6. повернення споживчого кредитування,</li><li>7. можливість вертикальної інтеграції у випадку організації виробництва в Україні,</li><li>8. розширення асортименту продукції, що випускається, за рахунок освоєння сегменту дорогої побутової техніки,</li><li>9. вихід на нові сегменти ринку у випадку виробництва інших видів побутової техніки (пральні машини - автомати, водонагрівачі).</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>(1) економічна та політична нестабільність в Україні,</li><li>(2) негативна демографічна ситуація в Україні,</li><li>(3) уповільнення темпів зростання ринку техніки внаслідок проходження піку продажу, пов'язаного з заміною техніки, придбаної у пікові 2019 - 2022 роки,</li><li>(4) можливість появи нових конкурентів,</li><li>(5) активізація конкурентів у зв'язку з відходом з ринку,</li><li>(6) перевага «брендової» техніки, у якості якої споживачі впевнені, тобто неготовність споживачів до експериментів.</li></ol>

*Джерело: складено авторами*

Аналізуючи бізнес-процеси на підприємстві, ми побачили, що найбільше значення мають зростання ринку побутової техніки та зростання попиту на дешеву техніку. Тобто на даний момент часу сприятливий для обраного основного виду діяльності підприємства, а також правильно обраний сегмент ринку, на якому зараз працює підприємство, тобто сегмент дешевої та середньої за ціною побутової техніки.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Лі Цзиці Лідерські якості менеджерів: вектори успіху : монографія. Київ : ЦНЛ, 2018. 184 с.
2. Лозовський О. М., Юрчук Я. О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством. *Молодий вчений* : наук. журн. 2014. № 5 (80). С. 141-144.
3. Мальська М., Мандюк Н., Занько Ю. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. Київ, 2017. 360 с.
4. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. Київ : ТОВ “Вид-во “ЦУЛ”, 2013. 248 с.
5. Махиня Т. А. Визначення сильних і слабих сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта* : наук.-метод. електрон. пед. журн. 2015. № 3 (27).

**Костецька І. І.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»;*

**Сташишин Т. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»;*

**Стенавський І. І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Чапкайло О. І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІДИ  
КОМУНІКАЦІЙНОГО МІКСУ ПІДПРИЄМСТВА**

Комунікаційний мікс є частиною комплексу маркетингу (продукт, ціна, дистрибуція, просування) і являє собою ідеальну комбінацію різних інструментів, за допомогою яких компанія досягає своїх цілей. Ми включаємо в комунікаційний мікс такі форми спілкування, які доповнюють одна одну і всі мають певну функцію:

- personal - особисті продажі;
- знеособлені - реклама, прямий маркетинг, підтримка продажів, PR, спонсорство;
- комбіновані - ярмарки та виставки [6].

Сучасний! однак корпоративна комунікація також пов'язана, наприклад, з кадровою політикою, питаннями загального інтересу та іншими функціями компанії та більше не є частиною комплексу маркетингу.

Важливим є зв'язок і координація між усіма комунікаційними заходами компанії, завдяки чому компанія може застосовувати комунікацію індивідуально відповідно до окремих цільових груп. Ми називаємо цю концепцію інтегрованою маркетинговою комунікацією. Їх мета – знайти чітке, вичерпне та переконливе повідомлення про компанію. Уніфікувавши всі повідомлення компанії, компанія може створити сильну ідентичність бренду (наприклад, рекламні кампанії чи рекламні матеріали мають той самий візуальний стиль, що й веб-сайт) [6], [8].

У табл. 1. наводиться порівняльна характеристика напрямів управління іміджем у США та Європі.

*Таблиця 1*

Порівняльна характеристика сфер управління іміджем (зовнішнім)  
на прикладі підприємств США та Європи

Порівняльні індикатори	США	Європа
Економічні відносини	Спрямованість на відповідність передовим принципам корпоративного управління, гідна винагорода та захист споживачів	Законодавчо встановлені рамки поведінки (наприклад, 35-годинний робочий тиждень, регулювання додаткової роботи тощо)
Юридична відповідальність	Високий рівень законодавчо закріплених правил поведінки корпорацій	Глибоко напрацьоване законодавство про правила ведення бізнесу
Соціальна відповідальність та благодійність	Тенденції до переваги підтримки місцевої громади. Спонсування розвитку мистецтва, культури та університетської освіти	Високі податки і високий рівень державного соціального захисту Внаслідок високого рівня оподаткування благодійністю займаються в основному держава та державні підприємства

Для отримання зворотного зв'язку від цільових груп необхідно провести аналіз корпоративної комунікації. Загалом завдяки цьому аналізу можна зрозуміти цінності, думки, стосунки, ставлення та оцінку рівня спілкування в усіх сферах.

Для її проведення ми використовуємо якісні методи (спостереження, індивідуальні дослідження, групові інтерв'ю), які слугують для пошуку мотиваційних факторів у діях цільових груп як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Далі ми інтерпретуємо отримані дані за допомогою контент-аналізу.

Зокрема, аналіз служить напр. з'ясувати, наскільки комунікація узгоджується зі стратегією компанії, які комунікації та тактика конкурента. Він намагається вивчити погляди різних цільових груп на компанію та її продукти та з'ясувати, наскільки ефективними були комунікаційні повідомлення цільовим групам.

Ми також знаходимо відповіді на запитання, пов'язані з комунікацією всередині компанії, напр. які стосунки на робочому місці та їхній вплив на загальну корпоративну ідентичність, наскільки співробітники лояльні, чи є перешкоди для мотивації тощо.

Аналіз виявляє зміни у спілкуванні з працівниками та зовнішніми цільовими групами, наскільки комунікація ефективна і де він має слабкі місця. Якщо компанія планує зміни внутрішньої комунікації, можна також визначити, наскільки співробітники готові до цих змін [3].

Бачимо, що українська політика управління іміджем докорінно відрізняється від європейської.

Цільові групи та групи інтересів корпоративної комунікації.

Число груп, чий інтерес компанія повинна стежити і, в більшості випадків, поважати, значно зросла в міру зростання вимог до взаємного спілкування. Ці групи, з якими компанія спілкується або які мають інтерес до діяльності компанії, називаються групами інтересів.

Корнеліссен зазначає: «два можливі підходи до груп інтересів. По-перше, це відмінність між економічним інтересом і інтересом морального характеру. Виходячи з цього, поділяємо групи на первинні та вторинні. Первинні групи важливі для фінансових операцій компанії та необхідні для роботи компанії.

*Таблиця 2*

Порівняльна характеристика особливостей управління іміджем  
на підприємствах Європи та України

Порівняльні індикатори	Європейський Союз	Україна
Основні стейкхолдери за ступенем важливості	Персонал Споживачі Суспільство Акціонери (власники)	Держава Акціонери (власники) Персонал Споживачі
Рушійні (стимулюючі) сили для розвитку іміджу	Самі підприємства Неприбуткові організації та суспільство Держава	Держава Самі підприємства Місцева влада
Тенденції до впровадження КСВ	КСВ ініціюється самим бізнесом Стандарти КСВ добре адаптовані та широко застосовуються КСВ орієнтована на всіх стейкхолдерів	КСВ знаходиться на початковому етапі. Часто не розуміється як цілісна система та недооцінюється її користь в довгостроковій перспективі КСВ в основному орієнтована на державу та акціонерів, а в меншій мірі на суспільство

Без участі цих груп суспільство не може існувати. Вторинні групи – це групи, які загалом впливають на організацію або перебувають під її впливом, але не беруть участі у фінансових питаннях. Ці групи не є

необхідними для виживання компанії в конкретних економічних умовах, але компанія також повинна стежити за їхніми інтересами. Другим можливим підходом є диференціація груп інтересів на основі того, чи зв'язки з організацією встановлені контрактом чи іншою юридичною угодою» [8].

Договірні сторони, які беруть участь (клієнти, співробітники, постачальники), формально і безпосередньо пов'язані з компанією, і природа їхнього інтересу часто має економічний характер [9]. Основними напрямки розвитку в рамках внутрішнього іміджу є:

- соціальний захист співробітників (передбачає перш за все, дотримання підприємством вимог Кодексу законів про працю, а також покращення умов праці, стабільність виплати заробітної плати і її гідний рівень, наявність перспектив кар'єрного росту та підвищення заробітної плати);
- підготовка та навчання персоналу (здатність і готовність співробітників підприємства вчитися швидше за конкурентів є надійним фактором, що забезпечує ефективне функціонування підприємства на ринку праці, товарів і послуг. Саме ті підприємства, що проводять професійну підготовку та безперервне навчання свого персоналу, досягають високого рівня конкурентоспроможності та успішності в умовах сучасного бізнесу [5]).

На основі викладеного вище, автором згруповано основні чинники формування іміджу підприємства (рис. 1).

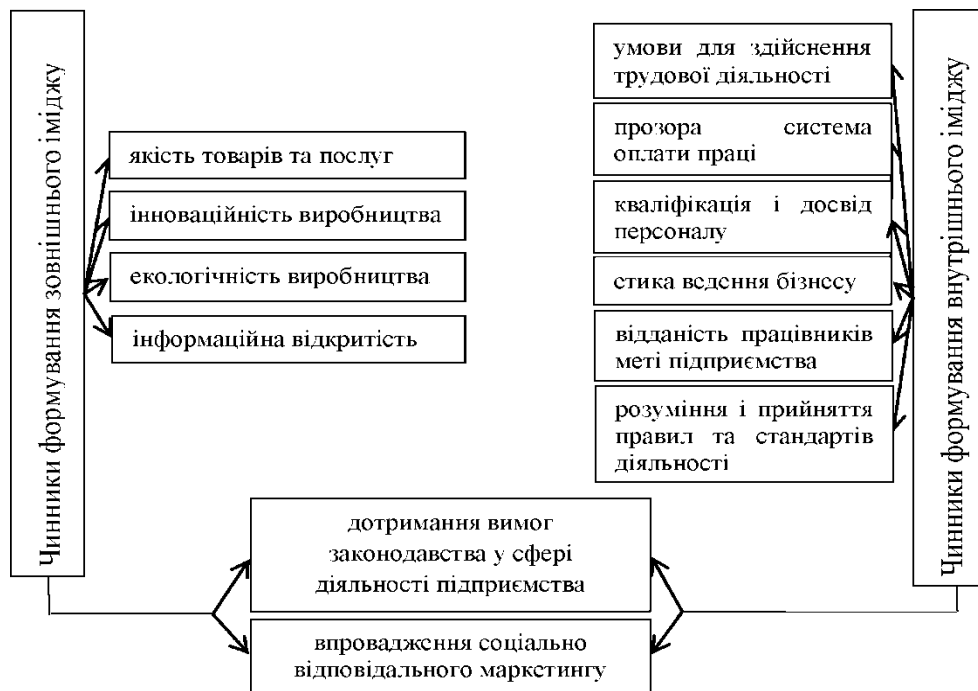


Рис. 1. Чинники формування іміджу підприємства  
(авторська розробка)

Клієнти є найчисельнішою групою інтересів, а тому й найважливішою, оскільки вони мають основний вплив на функціонування компанії. Клієнти відрізняються за своїми потребами, а також за вигодами, які вони отримують від придбання продукту чи послуги.

Основна мета при спілкуванні з даним типом клієнтів - підвищення та створення впізнаваності бренду, зміцнення лояльності до бренду та лояльності до бренду. Інструменти комунікації, що використовуються, це реклама, підтримка продажів, прямиї маркетинг, PR, персональний продаж і дворівнева комунікація (комунікація з творцем наміру).

Інша категорія – інституційні клієнти. Спілкування з ними суттєво відрізняється від спілкування з індивідуальними споживачами за товарообігом і кількістю цих клієнтів. Від такого покупця в першу чергу вимагається висока гнучкість поставок та індивідуальний підхід до умов оплати та доставки. Компанія спілкується з клієнтом через персональні та

прямі продажі, підтримку продажів, корпоративну та продуктову рекламу та PR.

Третю групу покупців представляють канали збуту, один із посередників, що забезпечує доступність товару на цільовому ринку. Основне завдання комунікації полягає в тому, щоб включити продукт в пропозицію дистриб'ютора, вплинути на клієнта.

Загалом, управління іміджем здійснюється у кількох сферах діяльності підприємства. Відповідно, управління іміджем підприємства здійснюється в рамках окреслених сфер діяльності підприємства (рис. 2).

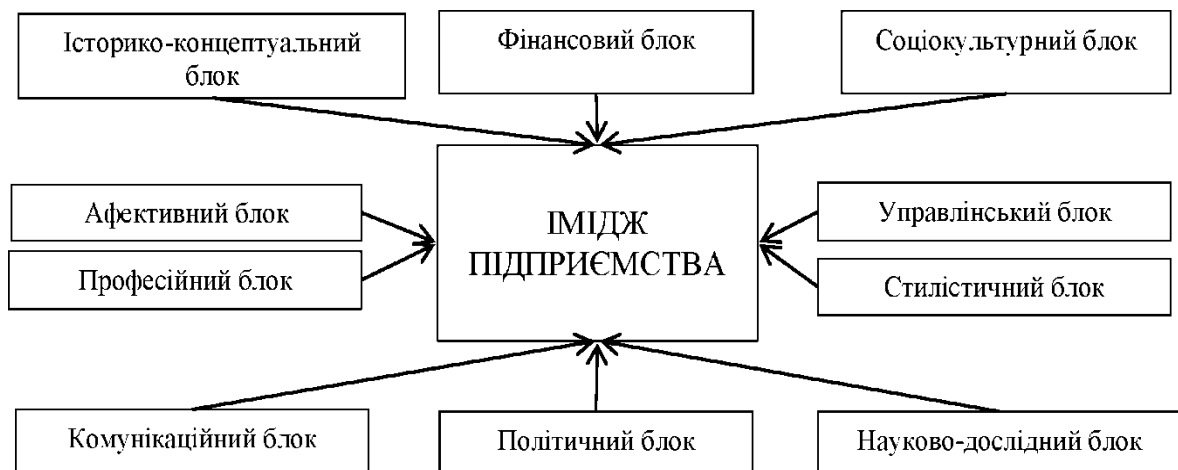


Рис. 2. Сфери управління іміджем промислового підприємства

Клієнти є найчисельнішою групою інтересів, а тому й найважливішою, оскільки вони мають основний вплив на функціонування компанії. Клієнти відрізняються за своїми потребами, а також за вигодами, які вони отримують від придбання продукту чи послуги.

Основна мета при спілкуванні з даним типом клієнтів – підвищення та створення впізнаваності бренду, зміцнення лояльності до бренду та лояльності до бренду. Інструменти комунікації, що використовуються, це

реклама, підтримка продажів, прямий маркетинг, PR, персональний продаж і дворівнева комунікація (комунікація з творцем наміру).

Інша категорія – інституційні клієнти. Спілкування з ними суттєво відрізняється від спілкування з індивідуальними споживачами за товарообігом і кількістю цих клієнтів. Від такого покупця в першу чергу вимагається висока гнучкість поставок та індивідуальний підхід до умов оплати та доставки. Компанія спілкується з клієнтом через персональні та прямі продажі, підтримку продажів, корпоративну та продуктову рекламу та PR.

Третю групу покупців представляють канали збуту, один із посередників, що забезпечує доступність товару на цільовому ринку. Основне завдання комунікації полягає в тому, щоб включити продукт в пропозицію дистриб'ютора, вплинути на клієнта.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. І. Лисак, Л. О. Андрєєва, Л. О. Болтянська. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
2. Апопій В. В., Шутовська Н. О., Серєда С. А. Основи підприємництва : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2014. 324 с.
3. Безкорвайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. Вип. 119. С. 25-29.
4. Берлінг Р. Підприємництво та менеджмент : посібник. Київ : Ліра-К, 2011. 408 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
6. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 420 с.
7. Вальчук В. О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* (ч. 2) : мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю

(м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 352-355.

8. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4121>.

9. Виробничий менеджмент : підручник / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. Ю. В. Гончарова. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Кафедра, 2014. 512 с.

10. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465-470.

11. Гаєвська Л. М., Чернова О. В. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2011. № 1 (55). С. 184-185.

**Лелик Л. І.**

*к.е.н., доц., заступник директора  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Варгатий Б. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Семенків В. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Шуліковський І. О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**КОМАНДНА РОБОТА У ПІДПРИЄМСТВІ:  
СТРУКТУРА ТА НАВИЧКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Робота членів команди, які мають різні типи особистості, вимагає ефективного спілкування. Прагнучи разом досягти мети, необхідно вміти спілкуватися з усіма і вміти вирішувати конфлікти. Крім того, командна робота покращує інші навички спілкування, такі як управління часом і слухання.

Командна робота підвищує навички та сприяє просуванню по службі. Коли члени команди працюють разом, вони обмінюються інформацією та навичками, які покращують знання кожного. Інші навички покращують резюме та можуть допомогти у кар'єрному зростанні в компанії або в пошуку майбутньої роботи [ 2, с. 5].

Три елементи успішної командної роботи

Перш ніж почати працювати над оптимізацією командної співпраці, визначте чіткі цілі, ролі для кожного в команді та методи спілкування.

1. Мета

Успіх починається з чітко визначеної цілі, спільної для всіх членів команди. Визначте конкретну місію та результати, а також ключові показники ефективності. Ви можете використовувати метод SMART, який визначає конкретні, вимірні, досяжні, актуальні та обмежені в часі цілі.

## 2. Роль

Визначаючи конкретні ролі, ви економите час і ресурси. Таким чином ви також уникнете ситуації, коли ніхто не знає, в якому напрямку продовжувати, і, навпаки, більше людей не витрачають час на ту саму діяльність. Крім того, ви визначаєте, як робота кожного сприяє загальному успіху. Таким чином, кожен учасник зможе зосередитися на своїй відповідальності.

### 3 поради для вас:

- Створюючи команди та розподіляючи завдання, враховуйте навички та досвід кожного окремо, щоб забезпечити найкращий результат.
- Винагородження членів команди за досягнення початкових цілей і/або значний прогрес також є важливою частиною цього кроку. Це допоможе членам залишатися мотивованими, і кожен пам'ятає важливість своєї ролі.
- Менеджери повинні регулярно надавати відгуки та відзначати виняткову роботу, виділяти цінні ідеї та хвалити за виконані завдання. Це мотивує всю команду.

## 3. Відкрите спілкування

Неефективне спілкування часто є причиною того, що команда не може добре працювати разом. Відкрите, чесне та шанобливе спілкування є важливим для ефективної командної роботи. Члени команди повинні відчувати себе комфортно, висловлюючи свої думки та думки, щоб кожен міг повністю розкрити свій потенціал. Чітка комунікація сприяє підвищенню довіри між членами команди та усуває бар'єри, які можуть уповільнити роботу команди та знизити ефективність [6, с. 3].

Існує 8 навичок командної роботи, якими потрібно оволодіти - важливість командної роботи:

#### №1 – Спілкування

Незалежно від того, чи це кімната засідань чи клас, ефективна комунікація є ключем до успіху. Ви повинні вміти спілкуватися та передавати необхідну інформацію, щоб не було місця для сумнівів, будь то особисто, через робочі місця для зустрічей або через електронну пошту та телефон.

Спілкування включає як вербальні, так і невербальні сигнали. Вербальне спілкування включає вашу точку зору, ваші слова, впевненість і чіткість, з якими ви використовуєте ці слова, і тон голосу, який ви використовуєте, щоб донести свою точку зору.

Невербальне спілкування - це те, як ви реагуєте, коли говорять інші. Ваша мова тіла, вираз обличчя (закочування очей, глибоке зітхання), рівень уваги (це включає в себе діапазон вашої уваги або коли ви губитеся) і зоровий контакт (незалежно від того, рухаєтеся ви, підтримуєте нормальний зоровий контакт або граєте в Staring Game) є прикладами невербальної комунікації.

#### №2 – Співпраця

##### Навички командної роботи

Навички співпраці дають людям і командам можливість добре працювати один з одним для досягнення спільної мети. У поточному сценарії це означає, що поряд із хорошими комунікативними навичками вам потрібно бути активним слухачем, бути відповідальним, розуміти завдання та пов'язані кроки, бути чуйним і визнавати особисті цілі, виклики та різноманітність своїх колег.

Наприклад, дозвольте членам вашої команди представити свої POV для створення позитивного середовища для співпраці. Якщо ви не розумієте, попросіть роз'яснення та підсумуйте, щоб показати, що ви на тій

самій сторінці, перш ніж продовжити. Зверніть увагу на те, чи є член команди дратівливим чи тихим і виглядає ненормальним; можливо їм потрібно з кимось поговорити. Для людей з різним становищем можуть бути випадки, коли колегу постійно ігнорують або говорять про нього під час зустрічей.

Докладіть свідомих зусиль, щоб повернути дискусію до людини та створити відкрите середовище. Це лише кілька способів використання ваших навичок співпраці для створення успішної команди.

### №3 – Активне слухання

Хоча активне слухання є частиною невербальної комунікації, це одна з найважливіших навичок командної роботи і заслуговує окремої згадки. Якщо ви вмiєте активно слухати, ви не тільки звертатимете увагу на те, що говорить вголос оратор; але ви також можете зрозуміти невисловлене повідомлення. Як активний слухач, ви слухаєте без суджень і розумієте, звідки беруться ваші товариші по команді, коли вони діляться своїми ідеями, думками та почуттями щодо теми [ 1, с. 9].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лі Цзиці Лідерські якості менеджерів: вектори успіху : монографія. Київ : ЦНЛ, 2018. 184 с.
2. Лозовський О. М., Юрчук Я. О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством. *Молодий вчений* : наук. журн. 2014. № 5 (80). С. 141-144.
3. Мальська М., Мандюк Н., Занько Ю. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. Київ, 2017. 360 с.
4. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. Київ : ТОВ “Вид-во “ЦУЛ”, 2013. 248 с.
5. Махиня Т. А. Визначення сильних і слабих сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта* : наук.-метод. електрон. пед. журн. 2015. № 3 (27). URL : <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>.

**Магас Д. О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Мілевський Д. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Сорока Н. М.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Маркетинг у сучасних умовах перенасичення ринку товарами та послугами стає одним із основних інструментів управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах коли покупець має велике різноманіття пропонованих товарів, доступ до різних форм купівлі, саме маркетингові інструменти є елементом збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів, розширення сегменту ринку, пошук нових постачальників та вихід на нові цифрові площадки продажу товарів.

П. Друккер досліджуючи роль маркетингу в управлінні підприємством дійшов такого висновку: «ціль маркетингу – зробити зусилля по збуту непотрібними. Його ціль – так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар і послуги будуть точно підходити остатньому і продавати самі себе» [1].

«Маркетингова служба – як центр аналітичних досліджень націлює роботу всіх підрозділів на задоволення потреб споживачів, що досить актуально в ринкових умовах, і настановує на існуючу автономію цих служб. Оновлення організаційної структури підприємства при запровадженні методів маркетингу потребує особливого підходу в послідовності перебудови управління виробничо-господарською діяльністю» [3, 2].

«Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків» [1-3].

«Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці та стратегію усієї фірми. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації»

Маркетинг досліджує споживчий ринок, бажання та потреби покупців, появу нових сегментів ринку, створення нових продуктів, оновлення та модернізацію технологічних процесів тощо. Крім того, маркетинг вивчає яких товарів є дуже багато, а які є у дефіциті. Такі дослідження є важливі для підприємств, які тільки починають свою фінансового-господарську діяльність, якщо підприємство починає займатися тими напрямками господарської діяльності, які є у надлишку на споживчому ринку, де покупці є перенасиченими товарами, рекламою,

пропозицією, новоствореному підприємству буде важко завоювати свій сегмент ринку та сформувати клієнтську базу, збільшити обсяги продажів.

Зростаючий рівень конкуренції, глобалізації, інтернаціоналізації, розвиток світової торгівлі, перенасичення споживчого ринку товарами та послугами спонукають для виживання, забезпечення фінансової стабільності та безпеки підприємства розвивати маркетинг, вивчати його інструменти та запроваджувати найкращі для діяльності підприємства.

Підприємствам для забезпечення стабільної, успішної діяльності потрібно сформувати дієву систему маркетингу, яка формується на основі маркетингової стратегії та тактики. Маркетингова стратегія повинна розробляти методи забезпечення знижок, бонусів, додаткового обслуговування для постійних клієнтів та джерела залучення нових покупців.

Впровадження маркетингу у систему управління підприємством потребує таких дій:

- аналіз кон'юнктури ринку, конкурентів, постачальників, покупців;
- оцінка купівельної спроможності покупців;
- дослідження пропозиції аналогічних товарів та послуг на ринку;
- аналіз цінової політики конкурентів;
- вивчення здійснення цінової політики конкурентів як одного із інструментів маркетингу (знижки, сезонність товарів, клієнтська програма, клуб тощо);
- оцінка бажання покупців купляти саме ту продукцію, яке виготовляє підприємство;
- пошук джерел розширення ринків збуту продукції;
- розвиток бренду як одного з елементів маркетингу та на основі нього створення особливих, довірчих відносин з клієнтами;
- дослідження побажань, зауважень, очікувань споживачів продукції;
- моніторинг появи нових товарів та послуг;

- діагностика зміни технологічних процесів, появи нових видів сировини та матеріалів.

Ми наполягаємо, що маркетинг є новим, дієвим інструментом збільшення обсягів діяльності, пошуку та залучення нових клієнтів, постачальників, є засобом співпраці з клієнтами вивчення їх побажань та потреб. Саме тому, кожне новостворене підприємство повинно у своїй діяльності використовувати сучасні інструменти маркетингу, які відповідають потребам сьогоденного споживчого ринку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Drucker P.F. The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*. Vol. 66. No. 1. January-February. 1988. Ph. 94-100.

2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 612 с.

3. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

**Магас Н. В.**

*к.е.н., доц., заступник завідувача кафедри  
менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Наконечний С. Я.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Карп'як Ю. І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Карп'як М. І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**РОЛЬ КОНКУРЕНЦІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

Розвиток теорії конкуренції, її впливу на економічні процеси та формування ринкової економіки є об'єктом досліджень багатьох вчених. Конкуренція виступає основним інструментом розвитку, впровадження інновацій, удосконалення виробничих процесів тощо. Конкуренція є важливим елементом ринкової економіки та забезпечує взаємодію суб'єктів ринкових відносин. Конкуренція з одного боку підвищує ефективність господарської діяльності підприємств, з іншого – зростає протистояння між виробниками товарів, робіт, послуг.

Ще на початку ХХ століття у науковців не було сформованого чіткого розуміння конкуренції. Науковці здебільшого досліджували окремі елементи конкуренції, визначали її місце та вплив на формування ринкової економіки.

У XVIII столітті англійський вчений Адам Сміт публікує свою роботу «Дослідження про природу і причини багатства народів». У даній роботі вчений сформулював поняття «конкуренції» як основного суперництва; наголосив, що надлишок пропозиції знижує ціну і навпаки зниження пропозиції підвищує ціну; стверджує, що держава для розвитку економіки повинна носити характер «невидимої руки» - прямо не втручатися у діяльність підприємства, але коректно направляти та спрямовувати у правильному напрямку діяльність підприємства; запропонував модель зміцнення та удосконалення конкуренції.

Конкуренція змушує підприємства здійснювати певні дії, які сприяють розвитку економіки країни, що і є конкурентним механізмом глобального розвитку світу. Великий внесок у розвиток теорії конкуренції зробили такі вчені як, Франк Найт який вважав, що конкуренція – це певна ситуація, в якій опиняється певна кількість суб'єктів, які суперничають між собою і вони є незалежними один від одного. Конкуренцію він розглядав як свободу обирати умови найкращі із можливих [1, 2, 3].

М. Портер вивчаючи конкуренцію стверджував, що конкуренцію можна розглядати як розширене суперництво між різними суб'єктами з приводу хто переміг і за рахунок яких можливостей.

Дж. Робінсон розглядав конкуренцію як ситуацію у якій існує велика кількість продавців, які пропонують однаковий товар, конкурують між собою, ціна на їх товар формується під дією попиту і пропозиції. Йозеф Шумпетер пропонував досліджувати конкуренцію, як суперництво старого з новим, нові технології, інструменти, товари витісняють старі, старі повинні адаптуватися та модернізуватися до нових вимог конкурентного ринку.

Еволюція теорії конкуренції призвела до розуміння процесів конкуренції як системного явища, яке характеризується безперервним процесом, є характерним для ринкової економіки, формується під дією

попиту і пропозиції, сприяє процесам розвитку, модернізації та удосконалення.

Вчені досліджували конкуренцію із трьох позицій (див. рис. 1.):

- поведінкове;
- структурне;
- функціональне.

Поведінкова конкуренція характеризується такими процесами коли кількість пропозиції на товари, роботи, послуги перевищує попит на них, відповідно покупці можуть диктувати свої умови та бажану ціну покупки.

### ТИПИ ТРАКТУВАНЬ ТА РОЗУМІННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

**Перший тип**  
Поведінкова конкуренція характеризується такими процесами коли кількість пропозиції на товари, роботи, послуги перевищує попит на них, відповідно покупці можуть диктувати свої умови та бажану ціну покупки.

**Другий тип**  
Структурна конкуренція характеризується здійсненням аналізу структури ринку та умов, які домінують на ньому. Вивчається ступінь свободи покупця та продавця, свобода вибору для продавця виходу з ринку.

**Третій тип**  
Функціональна конкуренція (Й. Шумпетер, І. Кірцнер) вивчає та досліджує роль конкуренції в економіці, рушійною силою якої є бажання власників підприємства отримати прибуток.

Рис. 1. Напрями розуміння сутності конкуренції

Структурна конкуренція характеризується здійсненням аналізу структури ринку та умов, які домінують на ньому. Вивчається ступінь свободи покупця та продавця, їхня свобода вибору для продавця – свобода

виходу з ринку. Франк Найт заклав фундамент сучасної теорії структурної конкуренції, яка складається з чотирьох основних типів:

- перший тип – досконала конкуренція;
- другий тип – монополістичної конкуренції;
- третій тип – олігополістичний ринок;
- четвертий тип – монополістичний ринок.

Функціональна конкуренція (Й. Шумпетер, І. Кірцнер) вивчає та досліджує роль конкуренції в економіці, рушійною силою якої є бажання власників підприємства отримати прибуток. Отже, бажання економічного зростання викликає у підприємців мотивацію запроваджувати щось нове, створювати нові товари, послуги, покращувати умови праці для працівників тощо.

Отже, розвиток теорії конкуренції та дослідження поняття конкуренції досліджувались багатьма науковцями, втім вчені не виробили єдиного погляду на дане поняття. Ми вважаємо, що конкуренція формується в ринкових умовах господарювання між виробниками однакового товару за споживача їх продукції. При цьому продавці мають стимул шукати та покращувати характеристики та властивості товару для збільшення обсягів продажів та розширення ринків збуту товарів.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. с англ. А. Олійника, Р. Скільського. Київ : Основи, 1998. 390 с.
2. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
3. Чухно А.А. Основи економічної теорії. Київ : Вища школа, 2001. 606 с.
4. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : підручник. Київ : Таксон, 2004. 704 с.

**Оліховська М. В.**

*к.е.н., доц., завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Гаврилець М. Б.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Стахів О. І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Якубчик Е. О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**БЕНЧМАРКЕТИНГ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ  
ПРИ ФОРМУВАННІ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ БІЗНЕСУ**

Для ефективного управління необхідно вибрати відповідні показники ефективності та використати цю інформацію належним чином стосовно окремих рівнів корпоративного управління з метою впливу на поведінку керівників і співробітників щодо виконання стратегії компанії.

«Криза, що виникла, не пов'язана з втратою компанії, криза є її наслідком [2]. Визначити кризу певною мірою дуже складно через різне сприйняття особистості. Хтось може назвати кризу і мати гірший результат, у когось такий результат п'ять днів без зайвих роздумів. Те, що для одного може означати безвихідну ситуацію, для іншого – чергова можливість і заклик виправити ситуацію. Криза може охопити окрему людину, політичну партію, організацію, країну чи все суспільство, і це не залежить від розміру об'єкта» [4].

За походженням кризи можна поділити на:

1. особистісна криза
8. соціальна та суспільна криза
9. криза внаслідок стихійних лих і аварій
10. криза економічного характеру

Причини кризи

Відомо, що: «Серед найбільш значущих причин кризи можна назвати:

- погана стратегія ведіння або її відсутність
- недостатні або неадекватні знання з управління бізнесом
- залучення керівництва до виробничих процедур за рахунок експерта або навпаки.
- розбіжності між адміністративними органами та ТОП-менеджментом» [1].

Менший успіх у досягненні мети порівняно з прибутком з іншими величинами, що виражають кошти, витрачені на досягнення цього економічного результату.

Дані про прибуток визначаються зі звіту про прибутки та збитки, дані про інвестований капітал – з балансу. Тому при розрахунку показника рентабельності ми порівнюємо підсумкові дані за весь звітний період з даними, визначеними на певну дату.

Аналітик може пом'якшити цю розбіжність, замінивши дані з балансу певною формою середнього цих величин, найчастіше середнім арифметичним початкового і кінцевого стану. Тому він базується на припущенні про рівномірний розвиток кількості протягом періоду. Вкладений капітал підприємства за походженням поділяється на власний та іноземний. Розрахувати Тому існує два основних підходи до показника прибутковості.

Це найбільш широко використовуваний показник ефективності. Норма рентабельності власного капіталу є показником, за яким власники визначають, чи принесе їхній капітал достатній прибуток. Для інвестора важливо, щоб прибутковість власного капіталу компанії була вищою за відсотки, які він отримав би за іншої форми інвестування, оскільки інвестор несе відносно великий ризик. З цієї причини значення ROE має досягати вищих значень, ніж показник ROI у довгостроковій перспективі.

#### Повернення інвестованого капіталу - ROI

Прибуток до оподаткування + процентні витрати (ЕВІТ)

$$ROI = * 100 (\%)$$

Відноситься до найбільш часто використовуваних показників для оцінки діяльності компанії. Показник виражає ефективність сукупного капіталу, інвестованого в підприємство. Незалежно від джерела фінансування. Ми не враховуємо податки чи відсотки, тому його можна порівняти з компаніями, які мають різні податки та борги. Якщо показник ROI вище 0,15, то компанія досягає дуже хороших результатів. Якщо значення знаходяться в діапазоні 0,12 - 0,15, то компанія досягає хороших результатів.

#### Рентабельність сукупних активів - ROA

Прибуток після сплати податків

$$ROA = * 100 (\%)$$

Коефіцієнт рентабельності загальних активів вимірює прибуток від загальних активів, інвестованих у бізнес, незалежно від джерел, з яких вони фінансуються. Економічний результат після оподаткування (чистий прибуток), збільшений на оподатковуваний процент, вставляється в чисельник дроби. Таким чином, показник вимірює інвестування коштів не лише з прибутком, але й з ефектами, які є результатом подорожчання іноземного капіталу (він враховує відсотки, які є винагородою інвестора за

наданий капітал). Відсотки, які були включені до собівартості, зменшують реалізований прибуток, що також призводить до зниження податку на прибуток. Тому ціна іноземного капіталу нижча на суму заощаджених таким чином податків.

### Показник рентабельності виручки - ROS

#### Прибуток після сплати податків

Виражає прибуток відносно продажів. Продажі представляють результати компанії в сумі, яка повертається компанії для покриття витрат і отримання прибутку. Успіх залежить від багатьох факторів. Маркетингова стратегія, рекламна та цінова політика.

### Рентабельність довгострокових ресурсів - РОКІВ

Економічний результат після сплати податків + відсотки за вартість  
РОКІВ = \* 100 (%)

Довгострокові зобов'язання + власний капітал

Це прибуток на довгостроково вкладений капітал. Цей показник використовується для пояснення важливості довгострокового інвестування.

Найнадійнішим показником фінансової діяльності компанії, який також включає проблеми з ліквідністю, є грошовий потік. Основною економічною метою компанії є максимізація операційного грошового потоку в довгостроковій перспективі.

Обираючи відповідні критерії для вимірювання ефективності основної дистриб'юторської діяльності, необхідно звернути увагу зокрема:

1. про причинно-наслідкові зв'язки оцінки активів у процесі створення продуктивності;

3. про зв'язок вимірювання ефективності основної дистриб'юторської діяльності для компанії в цілому та її ієрархічно нижчого рівня управління;

4. про зрозумілість уточнення економічних показників для відповідальних керівників працівників внутрішнього рівня управління

компанії та про метод вимірювання величин вартості (зокрема вартості, доходу, активів і зобов'язань від ділових відносин), на які впливає діяльність внутрішніх суб'єкти компанії.

Основною функцією бенчмаркінгу було зменшення та вирівнювання відмінностей, або створення різниці на власну користь та досягнення максимального результату. Пошук досконалості та якості дуже відносний.

Для аналітичних цілей можна виділити три категорії бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг стосується порівнянь у межах однієї компанії, тобто між дочірніми компаніями та філіями.

4. Зовнішній бенчмаркінг порівнює подібні операції в інших країнах, наприклад, у конкурента або колеги в інших країнах

5. Функціональний бенчмаркінг – третя і найцікавіша категорія. Тут порівнюються функції та процедури в різних сферах. Ідеал тут полягає в тому, щоб шукати максимальну продуктивність, де це можливо.

Виділимо головні етапи бенчмаркітінгу.

### 1 ЕТАП

Необхідно виходити з вимог організації щодо інформації, яку надасть бенчмаркінг. Будь-який аспект поведінки та ефективності організації може бути підданий методу: товари, послуги, операційні процедури, системи підтримки, співробітники, витрати та капітал. Зрештою, цілі, як правило, дуже різноманітні.

### 2 ЕТАП

Призначений для партнера з бенчмаркінгу Для потреб вашої організації необхідно знайти схожі компанії, відмінні у своїй галузі. Вони повинні бути максимально схожими на нашу організацію.

### ЕТАП 3

Зібрана інформація. Цей етап включає збір значних фінансових даних, а також документацію щодо операційної спрямованості та прогресу.

Етап збору інформації вимагає обережних, систематичних зусиль для встановлення надійних критеріїв.

#### ЕТАП 4

Аналіз Четвертий етап висуває найвищі вимоги до творчого мислення та аналітичних здібностей. Аналіз означає визначення подібностей і відмінностей, а також визначення непорівнянних факторів і тих, на які неможливо вплинути, оскільки ці фактори також впливатимуть на результати аналізу.

#### 5 ЕТАП

Реалізація в інтересах ефекту. П'ятий етап включає практичне вдосконалення та розвиток організації. Ми повинні поставити реалістичні цілі, щоб змінити її поведінку. Ці цілі необхідно конкретизувати, адаптувати так, щоб вони відповідали організаційній структурі.

Умовою успіху компанії є збереження зростання доходів при збереженні їх прибутковості за рахунок швидкого повернення інвестицій. Тоді операційний грошовий потік автоматично збільшується. Неправильний вибір інвестиційних проєктів не забезпечує зростання доходів, а виключає їх прибутковість. Тому головним фактором успіху є ефективне інвестування обмежених ресурсів. Використання операційного грошового потоку як міри фінансової ефективності компанії дозволяє пов'язати виміряні фінансові показники минулих періодів зі стратегічними показниками майбутнього періоду.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчиков О. О., Гуца О. М., Українець О. Г. Візуальне та імітаційне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. *Системи обробки інформації*. 2012. Вип. 3 (1). С. 92-95.
2. Банщиків П. Г., Гордієнко В. М., Кизенко О. О., Скитьова Г. С.

Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 283 с.

3. Безугла О. В., Козир С. В. Аналіз проблемних областей бізнес-процесу. Просування товару інтернет-магазину. *Комбінаторні конфігурації та їх застосування* : матеріали тез. доп. XXI Міжнар. наук.-практ. семінару (м. Кропивницький, 17-18 трав. 2019 р.). С. 21-25.

4. Бізнес-планування : навч. посіб. / уклад. : Ж. Жигалкевич. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.

5. Бізнес-планування у підприємстві : метод. рек. / уклад. Васильченко С. М. Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпат. нац. ун-ту ім. Василя Стефаника, 2020. 26 с.

6. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.

7. Гамалій В. Ф., Вишневська В. А., Хачатурян О. С. Бізнес-планування : навч. посіб. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с.

8. Горбач Л. М., Котляров В. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2021. 620 с.

9. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського. 2017. Вип. 17. С. 281-285.

10. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ : Ун-т економіки та права “КРОК”, 2017. 238 с.

**Оліховська М. В.**

*к.е.н., доц., завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»;*

**Грибак М. П.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Пасельський Д. М.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ У СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

При створенні комунікаційної стратегії необхідно провести ситуаційний аналіз, визначити мету стратегії, скласти бюджет і спланувати стратегію застосування інструменту комунікаційного міксу. Далі слід реалізувати заплановану стратегію і, нарешті, оцінити її успішність і прибутковість для компанії. Далі буде описано окремі кроки процедури під час створення комунікаційної стратегії.

Перед фактичною розробкою комунікаційної стратегії необхідно провести так званий ситуаційний аналіз, який детально визначає компанію, її діяльність, послуги, які вона надає, її поточну позицію на ринку, існуючих і потенційних клієнтів і конкуренцію, що загрожує його функціонуванню на ринку.

Конкретні інструменти комунікаційного міксу, які будуть обрані для даної стратегії, залежать від обраного кола споживачів. Вибір відповідної комунікаційної стратегії може допомогти зробити правильний вибір. Як уже згадувалося, ми розрізняємо дві основні стратегії, а саме стратегію поштовху та стратегію потягу. Однак правління компанії змушене

поєднувати ці дві стратегії одна з одною через відмінності в окремих продуктах і вимогах цільових груп. Комунікаційний мікс буде розглянуто більш детально в наступному розділі.

Що ж стосується стратегічної дії у власному (вузькому) сенсі, то вона якраз висуває в центр соціальну взаємодію людей, проте дивиться на них з точки зору ефективності дії, процесів рішення і раціонального вибору. У комунікативній дії, як і раніше, акцентувалася націленість «акторів», дійових осіб, перш за все, і саме на взаєморозуміння, пошуки консенсусу, подолання розбіжностей» [1, с. 22].

Таблиця 1

Типологія соціальної дії М. Вебера і Ю. Хабермаса [1, с. 8].

М. Вебер	Ю. Хабермас
Традиційна (проходження ритуалу) Афективна (сплеск емоцій)	Драматургічна (учасники публічної взаємодії висловлюють і представляють самих себе)
Ціннісно-раціональна (слідування догмі, боргу) Традиційна (проходження ритуалу)	Нормативна (орієнтація на сформовану систему норм і цінностей)
Цілерациональне (співвіднесення взаємних очікувань: цілей і засобів)	Телеологічна: (орієнтація на досягнення мети): інструментальна - об'єкти матеріального світу стратегічна - на очікування, цілі та засоби «Іншого»
Комунікативна - дія, орієнтована на досягнення взаєморозуміння і згоди; співвіднесення очікувань відбувається на всіх трьох рівнях суспільних інтересів (знання, норма, інтенція)	

Як ми вже відзначали, вплив концепції соціальної дії М. Вебера

простежується також і в логіці структурно-функціонального аналізу Т. Парсонса, який визначав суспільство, як соціальну систему дій, в якій центральне місце відводив вмотивованій поведінці особистості. «Елементарна дія» включає в себе дійову особу, мету, ситуацію (умови і засоби), нормативну орієнтацію («категорії суспільно-орієнтованої дії» і «конвенціональної домовленості» у М. Вебера) і прийняття рішення» [6, с. 38.] (див. табл. 2.)

Таблиця 2

Структура «елементарної дії» Т. Парсонса і  
«комунікативної дії» Ю. Хабермаса

Т. Парсонс	Ю. Хабермас
«Елементарна дія»	«Комунікативна дія»
Дійова особа	Діючі суб'єкти
Мета	Орієнтація на взаєморозуміння як механізм координації дій
Ситуація (умови + кошти)	Ситуація (дія + мова)
Нормативна орієнтація: - ціннісна - мотиваційна (чуттєва, когнітивна та оцінна)	Фон життєвого світу», що задає умови і ресурси взаєморозуміння - «Сфери референцій» або «домагання висловлювань на значущість»: Взаєморозуміння має на увазі досягнення згоди на рівні знання, норми, оцінок і почуттів
Прийняття рішення	Ухвалення рішення на основі взаємної згоди

Отже, комунікація є достатньо складним процесом, який проникає в життєдіяльність усіх соціальних суб'єктів. Відповідно, увага до цього феномену є мультидисциплінарною, на основі чого формується теоретико-методологічний базис її дослідження.

Відзначимо, що вивчення комунікації сьогодні здійснюється в декількох сучасних науково-дисциплінарних напрямках, які дозволяють визначити основні маркери, важливі для подальшого аналізу інтракомунікацій. По-перше, даний феномен можна розглядати через призму фізико-технократичного підходу, в якому основний акцент робиться на вивченні основних фізичних, матеріальних сторін процесу комунікації. В такому ракурсі, детально вивчається система технічних і технологічних параметрів і елементів, які використовуються для передачі інформації, її накопичення і можливої ретрансляції. Даний підхід використовує новітні інженерні розробки в області інформаційних технологій і здійснює короткострокові та інші прогнози щодо застосування і використання подібних технічних засобів у майбутньому.

При реалізації комунікаційної стратегії важливо визначити цільову групу, познайомитися з потенційними та поточними клієнтами. Далі – час використання запланованих інструментів комунікаційного міксу, який залежить від частоти покупки, швидкості забування, звукової поведінки та рівня концентрації рекламних стимулів у часі.

Оцінка комунікаційної стратегії базується на перевірці того, чи були досягнуті поставлені цілі та чи була комунікаційна стратегія в цілому успішною. Необхідно підтвердити результати документальним оформленням необхідних матеріалів та оцінити окупність інвестицій у маркетингову комунікацію. Загальна оцінка є дуже важливою основою для успіху майбутніх комунікаційних стратегій.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Балуська О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції

управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>.

3. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 25-30.

4. Бортник В. А. Мотиваційна складова формування кадрового потенціалу. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 129-135.

5. Бортнікова М. Г., Крохмальна Я. О. Роль креативного менеджменту у формуванні творчого потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 37-44.

6. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.

7. Буряк П. Ю., Карнішевський Б. А. *Економіка праці й соціально-трудові відносини : навч. посіб.* Київ, 2015. 440 с.

8. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3 (102). С. 72-79.

**Оліховська М. В.**

*к.е.н., доц., завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Євменчук В. В.**

*аспірант ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Шлапай М.М.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Безперечно, на сучасному вимогливому ринку кожна компанія потребує підвищення своєї конкурентоспроможності. У зв'язку з цим усім компаніям необхідно підвищувати якість своєї продукції, скорочувати терміни доставки, покращувати всі послуги або підвищувати їх ефективність, що також пов'язано зі зниженням цін на надання послуг або продаж товарів.

Мета дослідження полягає у пошуку ефективних напрямів та удосконалення діяльності виробничого підприємства.

Удосконалення процесу спрямоване на вивчення поведінки процесу, виявлення причин проблеми, пов'язаної з їх безперебійною роботою, з продуктивністю або якістю виходу процесу. Оптимізація процесів наразі є невід'ємною частиною кожної сучасної компанії, якщо вона хоче досягти успіху в національному чи міжнародному конкурентному середовищі. Можна отримати нових клієнтів або підвищити задоволеність будівельників [10].

Основні припущення оптимізованих процесів у ПП «Продпромстач»:

- економія часу,

- зниження витрат,
- збільшення прибутку та якості продукції,
- підвищення ефективності процесу,
- вдосконалення організації в цілому.

Для оптимізації процесу використовуються різні методи та інструменти. Деякі методи призначені в основному для постійного (безперервного) вдосконалення, інші методи призначені для різких змін за дуже короткий час. Кожен метод певною мірою специфічний і залежить в першу чергу від конкретної компанії, який метод вдосконалення процесу їй підходить. Головним чином це залежить від галузі, в якій працює компанія, її розміру, культури, досвіду менеджерів або ставлення компанії [11].

Реінжиніринг бізнес-процесів або реінжиніринг бізнес-процесів — це стратегія управління бізнесом, зосереджена на аналізі та розробці робочих процедур і бізнес-процесів в організації. BPR зосереджена на переоцінці та радикальній реконструкції виконаної роботи з метою значного покращення надання послуг клієнтам та зниження операційних витрат [10].

Реінжиніринг бізнес-процесів також можна зустріти у фаховій літературі під назвами редизайн бізнес-процесів або управління змінами бізнес-процесів.

Хаммер і Чемпі в книзі *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* [2] описують BPR як фундаментальну та радикальну зміну бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень щодо критичних показників ефективності – пропускної здатності, якості, швидкості та обслуговування. Далі автори книги додають, що реінжиніринг – це новий початок. Відбувається пошук нових моделей організації роботи, і якщо ми хочемо досягти успіху в реінжинірингу, ми повинні бути візіонерами і мотиваторами водночас. Автори вважаються духовними батьками цього методу вдосконалення процесу.

Відповідно до Томаса Девенпорта [3], бізнес-процес – це набір логічно пов'язаних завдань, які виконуються з метою досягнення визначених бізнес-результатів. Реінжиніринг пояснює, що бізнес-діяльність слід розглядати не просто як набір функціональних завдань, і цю діяльність слід розбити на найбільш ефективно розроблені процеси.

Цей метод управління змінами в бізнес-процесах був створений з метою конкуренції з японськими компаніями, які вже давно використовують метод постійного вдосконалення процесів. Бізнес-процеси з часом деградували, стали неефективними або надмірними. Це призводить до більшої кількості помилок, марнотратства або високої частки контрольних заходів. З точки зору ефективності виробничих процесів, це може бути висока частка запасів і незавершеного виробництва.

З наведеного вище зображення зрозуміло, що якщо процеси не покращувати, продуктивність з часом зменшуватиметься. Це викликано погіршенням компонентів процесу залежно від часу, тому необхідний регулярний контроль продуктивності ключових процесів. Хід поліпшення характеризується меншими змінами, але в більшій кількості. Такий метод вдосконалення не робить помітного впливу на поліпшення процесу за короткий проміжок часу, але в довгостроковій перспективі можна досягти значних змін. Важливо, щоб постійне вдосконалення було частиною корпоративної культури, яка може запобігти страху та втомі від значних нерегулярних змін. Реінжиніринг характеризується великими та поступовими змінами продуктивності. Зазвичай такі великі зміни є складними і вимагають запас часу, щоб їх можна було реалізувати.

При реалізації необхідно мати на увазі 3 ключові елементи [11]:

- фокус на процесах - ключових процесах з високою доданою вартістю; щодо кінцевого споживача (вони не є внутрішніми); є вирішальними в боротьбі з конкуренцією,
- радикальні зміни - позбутися існуючих структур і процедур,

- різке покращення - великий стрибок у продуктивності.

Реінжиніринг бізнес-процесів ділиться на кілька етапів. Відповідно до інтернет-порталів Kvalitnebr.sk [5] та Zpinformatika.sk [6].

На початку розробляється стратегія впровадження BPR, в якій необхідно зрозуміти організаційну структуру компанії. Організаційне середовище включає стратегію компанії, корпоративну культуру, організаційні відносини або відносини з клієнтами або постачальниками.

Для розуміння середовища використовуються анкети та інтерв'ю з керівництвом організації, керівниками та співробітниками. Частиною успішної стратегії також є правильне визначення мети (зниження витрат, оптимізація процесів компанії, ...). Наступний крок – картування процесів – знайомство з основними, управлінськими та допоміжними процесами. Розробляється модель процесу, яка є основою для аналізу та встановлення нових правил функціонування організації.

Під час аналізу оцінюється поточний стан процесу та надаються поради щодо тривалості, вартості, людських і технічних ресурсів тощо. Моделювання процесу допомагає аналізу, що допомагає визначити критичні точки. Мета оптимізації – запропонувати рішення цільового стану та можливості покращення проблемних ділянок організації. За результатами аналізу та оптимізації складається план впровадження. Створюються нові процеси, модифікується інформаційна система або змінюється система управління організацією. Останнім етапом є моніторинг, за допомогою якого відстежується виконання критичних показників.

При реалізації різних методів оптимізації процесів (див. попередній розділ) використовуються різні допоміжні засоби – інструменти. Кожен метод, залежно від своєї спрямованості, часто використовує спеціальні інструменти та методи, які можуть бути орієнтовані на покращення якості,

потоків матеріалів, оптимізацію робочих місць або прогрес у вдосконаленні процесу.

Зараз найбільш використовувані графічні інструменти для безперервного покращення якості відомі як «Сім основних інструментів покращення якості – 7QC tools». Ці інструменти є засобом збору даних та їх аналізу. Усі ці інструменти разом можуть надати корисну інформацію про процеси та їх якість. Каору Ісікава заявив, що 95 відсотків усіх проблем компанії можна вирішити за допомогою цих інструментів.

Діаграма розвитку використовується для графічного відображення ходу операції, заходів, їх послідовності та взаємозв'язків у часовій послідовності. Це інструмент, який використовує кілька основних графічних символів для представлення цього процесу. Серед найбільш використовуваних – початок/кінець, входи/виходи, з'єднувач, стрілки, діяльність, документ і блок рішень.

Опис діяльності та процесу в графічній формі використовується з міркувань ясності. Користувач може швидше і простіше орієнтуватися в діаграмах розвитку, а під час впровадження різноманітних змін можна відразу відслідковувати, на що можна вплинути далі.

Діаграма причин і наслідків, наприклад діаграма Ісіко або діаграма риб'ячої кістки. Ця діаграма використовується для відображення ймовірних причин дефектів або проблем. Це візуальний інструмент з метою пошуку всіх подразників, які можуть призвести до серйозних проблем. Найчастіше ця діаграма будується під час групової зустрічі (мозкового штурму) для зворотного пошуку причини проблеми або при проектуванні продукту для превентивного усунення причини проблеми.

Гістограма – це графічне зображення інтервального розподілу частот. Це стовпчаста діаграма, де стовпці завжди мають однакову ширину та виражають певні інтервали (між числовими даними), а висота вказує на частоту (кількість повторень) шляхом спостереження за величинами в

окремих інтервалах. Використовується для вилучення великої кількості даних і поділяється на кілька типів за формою.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. І. Лисак, Л. О. Андреева, Л. О. Болтянська. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
2. Апопій В. В., Шутовська Н. О., Серета С. А. Основи підприємництва : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2014. 324 с.
3. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. Вип. 119. С. 25-29.
4. Берлінг Р. Підприємництво та менеджмент : посібник. Київ : Ліра-К, 2011. 408 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
6. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 420 с.
7. Вальчук В. О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* (ч. 2) : мат. доп. V ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 352-355.

**Оліховська М. В.**

*к.е.н., доц., завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Самохвалов В. С.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Чобанюк М. М.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Колесник Н. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Для удосконалення управлінського процесу та організаційної структури середовища організації як фактора ефективного розвитку самоменеджменту на прикладі рекомендуємо нарівні із розглянутими фінансовими, кадровими та матеріальними активними при виборі тої чи іншої стратегії, дотримуватися також пасивної стратегії, як адекватного реагування на виклики конкурентів в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, що передбачає відповідну адекватну та реально оцінену реакцію на дії конкурентів, зокрема, на реакцію у відповідь на нововведення конкурентів у визначеній сфері підприємницької діяльності.

Розглянувши SWOT – аналіз для удосконалення управлінського процесу та організаційної структури середовища організації як фактора

ефективного розвитку самоменеджменту на прикладі, проаналізуємо можливі фінансово-економічні загрози, серед яких:

- зміна потреб споживачів;
- уповільнення темпів росту ринку;
- функціонування на ринку конкурентів.

Метод SWOT-аналізу діяльності показав, що загрозами для підприємства з боку зовнішнього середовища здійснюваної діяльності є уповільнення росту ринку господарювання та надання послуг; зміна потреб споживачів, а також суттєвим є сплата ПДВ.

Що ж до слабких сторін у діяльності підприємств є:

- постійний моніторинг та здійснення аналізу фінансового стану підприємства на ринку;
- прийняття фінансових рішень із залучення відповідних фахівців-експертів;
- підвищення кваліфікації персоналу, направлення їх на стажування к компанії (фірми) закордонних держав, що потребує відповідного фінансування (тобто, додаткові фінансові витрати, пов'язані з навчанням, перепрофілюванням робочої сили, що становить ризик для підприємства, оскільки працівники можуть перейти до конкурентів);
- змінювати вкорінені, частково застарілі принципи роботи, застарілого обладнання;
- можливе удосконалення у використанні новітніх інноваційних інструментів, включаючи інвестиційні, а також матеріально-технічні;
- використання прогресивних та передових технологій обслуговування та виробництва.

Для удосконалення управлінського процесу та організаційної структури середовища організації як фактора ефективного розвитку персоналу на прикладі, у межах нашого дослідження було вивчено проблематику трактування поняття «кредитний ризик», під яким

розуміється ймовірність неповернення позичальниками отриманих кредитів, а також відсотків у зв'язку із користуванням позикою в результаті фінансової неплатоспроможності, фінансових ускладнень, банкрутства, або ж шахрайства [2, с. 161].

Відповідно до положень Кодексу України з процедур банкрутства, під банкрутством розуміється нездатність боржника відновити свою платоспроможність за процедурою санації чи реструктуризації, а також погасити у визначеному кодексом порядку грошові вимоги кредиторів, іншим шляхом аніж через застосування ліквідаційної процедури та процедури погашення боргів боржника, яка має бути в обов'язковому порядку визнана господарським судом [7]. Лаконічним є твердження Г. Вознюк, А. Загороднього та Т. Смовженко, які під кредитним ризиком вважають ймовірність невиконання позичальником своїх зобов'язань перед кредитором, якою є як правило банківська установа [5, с. 39].

На нормативному регулюванні твердження «кредитний ризик (CR)» регламентується, як розмір очікуваних втрат або збитків (EL) за активом в наслідок дефолту боржника (контрагента).

Під дефолтом розуміється такий стан у відносинах між банком та боржником (контрагентом), що характеризується ознаками, визначеними в розділі XVIII Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями.

Втрати у разі дефолту (LGD) на законодавчому рівні визначаються як компонент чи коефіцієнт розрахунків розміру кредитних ризиків і відповідно відображають рівень втрат і збитків внаслідок дефолту боржника (контрагента) [10].

Тому, для удосконалення управлінського процесу та організаційної структури середовища організації як фактора ефективного розвитку самоменеджменту на прикладі, доцільно враховувати якісні показники, зокрема фінансовий стан та фінансові умови підприємства, а також слід

враховувати, якщо фінансовий актив стає простроченим на 90 днів та підприємство не має обґрунтованої інформації про доцільність застосування критерію щодо більшої тривалості прострочення, тоді можна припустити про неминучість настання дефолту.

З метою удосконалення управлінського процесу та організаційної структури середовища організації як фактора ефективного розвитку самоменеджменту на прикладі розглянемо зміст поняття «Структура управління організацією», або як ще її називають «організаційна структура управління», що є одним з ключових понять менеджменту.

В рамках такої структури протікає увесь управлінсько-правовий процес: рух потоків виробничої та фінансової інформації, а також порядок прийняття управлінських та економічних рішень, аналіз необхідності в позиках чи кредитуванні, створення реклами, розширення сфери діяльності, прийняття нових працівників, ротація кадрового потенціалу та підвищення ними кваліфікації.

До цього процесу широко залучають менеджерів усіх рівнів та категорій, а також професійної спеціалізації.

Керівництву потрібно в управлінському процесі, зокрема, у кадровій політиці підприємства зосередити увагу на принципах і засобах належної та багатофункціональної побудови структури управління, вибору відповідних типів та виглядів, а крім того, також вивченню тенденцій та динаміки змін в оцінці відповідності поставлених завдань перед.

На основі проведеного нами дослідження, було виявлено і ряд недоліків у діяльності.

Їх усунення приведе до покращення діяльності, а також підвищить його фінансову спроможність для ефективнішого адаптування до змін у зовнішньому середовищі.

З метою удосконалення управлінського процесу та організаційної структури середовища організації як фактора ефективного розвитку самоменеджменту на прикладі пропонуємо:

- адаптувати організаційну структуру управління для більшої підлеглості виробництву, його потребам та надання послуг;
- потрібно передбачити економічно оптимальний розподіл праці між працівниками, особливо залучених до виробничих процесів;
- чітко визначити кадрову концепцію та стратегію;
- окреслити та відокремити повноваження та межі відповідальності робітників та апарату органу управління (встановити розподіл кадрової системи на чітко окреслені вертикальні та горизонтальні зв'язки);
- побудувати або ж здійснити перерозподіл організаційної структури управління, яка повинна адекватно відповідати соціально-культурним умовам;
- провести перерозподіл повноважень, а також ступінь відповідальності, відповідні міри самостійності й масштаби контролю керівників, виконавців, менеджерів, робітників ланки нижчого та вищого рівнів. Такі принципи важливо враховувати при перебудові структури управління.

Удосконалена структура управління має володіти такими рисами, як:

- 1) фінансові та управлінські рішення мають прийматися шляхом їх обговорення, а не тільки базуватися на авторитеті, догмах, правилах чи традиціях;
- 2) головними чинниками в основі інтеграції мають бути – місія, візія, а також концепція чи стратегія розвитку;
- 3) обставинами, на які зважають при обговоренні проблем, має бути відносна довіра, а не тільки влада чи команда, оскільки робота

скерована на єдину мету, заради виконання якої підвищить фінансові результати підприємства;

4) правила роботи формулюються у вигляді принципів, а не настанов;

5) творчий підхід, запровадження корпоративної культури;

6) готовність до проведення в організації прогресивних концептуальних інноваційних змін, впровадження новацій розвитку підприємства;

7) розподіл функціональних обов'язків та роботи між працівниками, що зумовлюється не лише їхніми посадами, а й характером проблем, що ними вирішуються.

Для удосконалення управлінського процесу та організаційної структури середовища організації, як фактора ефективного розвитку самоменеджменту на прикладі пропонуємо:

- адаптувати організаційну структуру управління для більшої підлеглості виробництву, його потребам та надання послуг;

- побудувати або ж здійснити перерозподіл організаційної структури управління, яка повинна адекватно відповідати соціально-культурним умовам;

- потрібно передбачити економічно оптимальний розподіл праці між працівниками, особливо залучених до виробничих процесів;

- окреслити та відокремити повноваження та межі відповідальності робітників та апарату органу управління (встановити розподіл кадрової системи на чітко окреслені вертикальні та горизонтальні зв'язки), а також чітко визначити кадрову концепцію та стратегію;

- провести перерозподіл повноважень, а також ступінь відповідальності, відповідні міри самостійності й масштаби контролю керівників, виконавців, менеджерів, робітників ланки нижчого та вищого

рівнів. Такі принципи важливо враховувати при перебудові структури управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Борисенко І. І., Головка О. Г. Економіка праці та соціально-трудова відносина : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2015. 344 с.
2. Алексеев І. В., Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством (з перекладом тем англ. мовою) : Financial Sanitation and Enterprise's Львів : Львів. політехніка, 2017.
3. Амеліна І. В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах. URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008\\_2/amelina.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008_2/amelina.pdf).
4. Арефьєва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток : монографія. Київ : Ліра-К, 2013. 180 с.
5. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 236 с.
6. Берлінг Р. Підприємництво та менеджмент : посібник. Київ : Ліра-К, 2011. 408 с.
7. Бугай В. З., Зублевська Я. Ю. Аналіз сучасних методик діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Економічні студії*. 2020. № 27. С. 56-59.
8. Витрати підприємств: суть, сучасні підходи до їх оцінки та управління. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 (35). С. 113-120. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2018\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2018_2_23).
9. Герасименко Д. В. Сутність поняття «організаційна структура управління підприємством». *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України* : зб. матеріалів всеукр. наук.-практ. інтерн.-конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (17 лист. 2021 р.). Харків : ХНАДУ, 2021. С. 224-229.

**Оліховський В. Я.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»;*

**Жук Р. Є.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Семенків І. А.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Поведінка на роботі зазвичай залежить від особистих характеристик працівника, будь то особистість працівника чи його ставлення. Однак це також залежить від ситуації, в якій ці люди працюють. Ці фактори взаємодіють один з одним і стосовно теорій поведінки можна говорити про так званий інтеракціонізм.

Взаємодія являє собою взаємну взаємодію або взаємну співпрацю, і саме через процес взаємодії та той факт, що існує багато змінних в особистісних характеристиках працівника та в його поведінці, насправді дуже важко проаналізувати та передбачити поведінку людей у організація.

Загально прийнято вважати, що установки визначають поведінку, але це не так тісно пов'язано, як може здатися і як люди зазвичай люблять судити. Як правило, поведінка також впливає на те, як люди сприймають дану ситуацію, в якій вони опинилися. Іноді термін «психологічний клімат» використовується для характеристики того, як людське сприйняття надає ситуації психологічної цінності та значення.

Відомо, що «будь-яке робоче місце має свою специфіку, що пов'язана з особливостями різноманітних форм конкретної праці у виробництві, організацією виробничого процесу. Визначення робочого місця відбувається за такими чинниками, як рівень поділу і кооперації праці, тип виробництва, ступінь механізації та автоматизації, кількість устаткування на робочому місці та ін.» [2, с. 15].

Соціальні відносини всередині організації характеризуються цінностями, нормами і моделями поведінки. Існуючі відносини всередині організації є певною мірою відображенням організаційної культури, за допомогою якої елементи організаційної культури формують організаційний клімат, не лише декларовані норми, але особливо неписані норми та цінності.

Соціальні відносини в організації потім впливають на дії керівництва та окремих працівників. Соціальний клімат у трудовому колективі проявляється у формі переважаючих взаємовідносин між членами групи та в їх загальній гармонії, що відображає рівень співпраці між індивідами, визначає спокій і благополуччя на роботі, створює певну основу та підтримку [1, с. 8].

Соціально-психологічні умови праці більшою мірою пов'язані з тим, чи працює людина в постійному контакті з іншими працівниками чи працює один, ізольовано. Є роботи та посади, які вимагають систематичного співробітництва кількох працівників, інші роботи вимагають такої співпраці лише зрідка, інші можуть виконуватися працівником самотійно.

Як твердить велика кількість науковців: для деяких робіт не має значення, чи інші працівники ділять відповідний робочий простір із працівником, але для інших цей факт може значно знизити ефективність роботи. Загалом це правда, що розумова робота зазвичай вимагає умов, у

яких працівника не турбує присутність інших, тоді як у фізичній роботі спільне використання робочого простору не заважає роботі [4, с. 28].

З іншого боку, при створенні умов праці необхідно враховувати, що людина – істота соціальна, з диференційованою потребою в контакті з іншими людьми. Надмірна ізоляція на роботі може спричинити психологічний дискомфорт, який може відобразитися на ставленні до роботи та її продуктивності» [5, с. 14].

Таким чином, необхідно враховувати аспект контролю з боку працівника на роботі, а також не можна нехтувати міжособистісними стосунками на роботі. робоче місце, зокрема стосунки між працівниками, якість яких брала участь у створенні соціальної атмосфери і завдяки цьому позитивно чи негативно впливає на настрій працівника, його трудову поведінку та продуктивність. При створенні робочих груп і робочих місць необхідно враховувати всі вищезазначені аспекти.

Отже, робоче середовище – це середовище безпосередніх контактів з фірмою. Вона включає ті суб'єкти ринку, з якими у фірми є прямі відносини або які мають прямий вплив на фірму. Це, по-перше, постачальники економічних ресурсів, необхідних фірмі (сировина, фінансовий капітал, продуктивний капітал), окремо виділяють постачальників праці – найманих працівників. Потім клієнти – споживачі продукції фірми, посередники – фінансові, торговельні, маркетингові, нарешті державні економічні структури (наприклад, податкова інспекція).

По-друге, до елементів робочого середовища відносяться конкуруючі фірми і так звані контактні аудиторії – засоби масової інформації, суспільства споживачів і т.п., які мають істотний вплив на формування сприятливого і несприятливого уявлення про фірму.

Турбота про співробітників також є невід'ємною частиною управління персоналом. Зараз, мабуть, більше, ніж будь-коли раніше, необхідно замислитись над змінами в умовах праці, особливо актуальними

сьогодні аспектами, пов'язаними із задоволеністю та залученістю працівників, і, як наслідок, питання системи піклування про працівників також приходять до передній план.

Отже, перед введенням робочого місця в експлуатацію та використання їх необхідно закріпити

- робоче місце облаштовано таким чином, щоб працівники були захищені від несприятливих погодних умов і від шкідливого впливу робіт і технологічних процедур, у тому числі призначених осіб, в обов'язки яких входить забезпечення безпечної експлуатації, використання, обслуговування, охайності, прибирання та ремонту робочого місця,

- визначення змісту та порядку ведення експлуатаційної документації та обліку обладнання робочих місць та призначення особи, відповідальної за їх управління;

- розміщення, розташування та встановлення робочого інструменту та обладнання, складських приміщень, зон зв'язку та транспортних зв'язків та розмежування робочих місць працівників;

- заходи охорони здоров'я на робочих місцях, де використовуються шкідливі для здоров'я або небезпечні речовини та препарати, встановлені спеціальними правовими нормами;

- заходи щодо подолання надзвичайних подій і правила поведінки працівників для забезпечення безпечної евакуації людей або тварин відповідно до спеціальних правових норм;

- охорона робочого місця від проникнення сторонніх осіб навіть у неробочий час.

Вважаємо, що ключовими змінними є:

- рольові характеристики, наприклад рольова невизначеність або конфлікт,

- характеристики роботи та задоволеності роботою, такі як автономія та ініціатива,

- поведінка лідера, включаючи зосередженість на меті та сприяння роботі,
- характеристики робочої групи, включаючи атмосферу співпраці та творчості,
- політика організації, яка в основному впливає на особистість, наприклад, систему взаємовідносин.

Соціальні відносини всередині організації характеризуються цінностями, нормами і моделями поведінки. Існуючі відносини всередині організації є певною мірою відображенням організаційної культури, за допомогою якої елементи організаційної культури формують організаційний клімат, не лише декларовані норми, але особливо неписані норми та цінності.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Лі Цзиці Лідерські якості менеджерів: вектори успіху : монографія. Київ : ЦНЛ, 2018. 184 с.
2. Лозовський О. М., Юрчук Я. О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством. *Молодий вчений* : наук. журн. 2014. № 5 (80). С. 141-144.
3. Мальська М., Мандюк Н., Занько Ю. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. Київ, 2017. 360 с.
4. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. Київ : ТОВ "Вид-во "ЦУЛ", 2013. 248 с.
5. Махиня Т. А. Визначення сильних і слабих сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта* : наук.-метод. електрон. пед. журн. 2015. № 3 (27). URL : <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>.

**Оліховський В. Я.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ МАУП»*

**Миколів Т. І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ МАУП»*

**Ревак Д. Ю.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ МАУП»*

**Науменко Є. О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ МАУП»*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління виробничо-господарською діяльністю вимагає виконання численних робіт, що націлені на реалізацію основних завдань підприємства.

Сенс управління виробничо-господарською діяльністю розвертається у забезпеченні системного, цілеспрямованого, постійного впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Управління чинить дію на усю виробничо-господарську діяльність, а саме її ділянки: зовнішня та внутрішня інформація, виробництво, збут, фінанси, трудова, постачання.

Сфера зовнішньої та внутрішньої інформації містить дані про: статут підприємства, колективний договір, звітна та поточна документація, яка необхідна керівникам підрозділів та спеціалістам для звіту та перевірок. Колектив підприємства та засоби праці забезпечують процес виробництва і формують виробничу сферу та сферу розвитку колективу. Забезпечує

функціонування усіх сфер господарювання саме фінансова сфера, без якої розвиток інших сфер є неможливим. Адже саме фінансова сфера передбачає вкладання коштів, які необхідні для просування та подальшого розвитку виробництва. Відповідає за ефективність виробництва сфера збуту, саме від неї залежить платоспроможність, ліквідність, ділова активність, прибутковість та фінансовий стан усього підприємства [5].

Якісне управління виробничо-господарською діяльністю передбачає розуміння особливостей кожної із сфер та підбір методів та прийомів управління. Наприклад, виробнича сфера орієнтована на безперервність, ритмічність, якість, і т.п., що забезпечують на стійкий розвиток підприємства. Трудова сфера направлена на: орієнтоване на людину управління на засадах загальнолюдських цінностей, низька плинність кадрів, навчання персоналу, формування корпоративної культури і т.ін.. Фінансова сфера забезпечує фінансову стійкість, стабільність підприємства, покликана підвищувати інвестиційну привабливість. Методи і прийоми управління у сфері продаж мають бути націлені на вибір оптимального споживача та методів просування товару, гнучкість ціни та утримання кінцевого споживача.

Для забезпечення ефективного керівництва підприємствами важливу роль відіграє правильне розуміння та застосування основних інструментів управління: методів, функцій, принципів. Для виконання тієї чи іншої роботи необхідно визначити, що потрібно в підсумку одержати, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати його виконання, це і є функції управління. Формування організаційно-економічного механізму управління на підприємствах є одним із методів мобілізації власних ресурсів і підвищенні конкурентоспроможності» [6].

Система управління підприємством діє на основі встановлених задокументованих правила і в тій чи іншій мірі реалізується через функції: аналіз, планування, організація, координація, контроль, мотивація.

Важливою умовою успішного управління виробничо-господарською діяльністю є вибір методів і принципів управління, що істотно впливає на ефективність і результативність діяльності компаній. Результат діяльності компанії залежить від організаційних структур управління, якісного підбору персоналу, технології та її відповідності, врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

На нашу думку, роль методів полягає у взаємодії між людьми, які є невід'ємною частиною праці в колективі та передбачають використання прийомів впливу на колектив: економічних, організаційно-адміністративних та соціальних. Застосовувані методи щоразу вимагають корекції та вдосконалення.

Слід уточнити, що засобом, який дозволяє координувати та узагальнювати дії менеджерів, є принципи управління підприємством:

1) управління здійснюється відповідно до статуту – який, в межах чинного законодавства, обрамлює питання пов'язані із внутрішнім управлінням, сторонніми організаціями, членами колективу;

2) обрання керівництва підприємства здійснюється на розсуд власників бізнесу і реалізується через уповноважені ним органи;

3) вирішення соціально-економічних питань, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, приймаються органами управління за участю трудового колективу;

4) члени колективу можуть мати представницький орган – для відстоювання своїх прав та інтересів [3].

Управління виробничо-господарською діяльністю, на нашу думку, можна вважати процесом планування, організації, мотивації, контролю, координації та маркетингу в управлінні виробничо-збутовою та науково-технічною діяльністю підприємств, шляхом організації всього виробничого процесу з метою підвищення його ефективності у довгостроковій

перспективі; так само, як і в цілеспрямованій дії на колектив з метою досягнення цілі компанії.

Добре організований аналіз виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств сприяє успішному вирішенню завдань підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств являє собою комплекс стратегічних, тактичних та оперативних рішень та інструментів, направлених на управління підприємством. Під поняттям ефективності підприємства мається на увазі значно більше ніж досягнення певних фінансових показників. Для висунення певних тез та рішень стосовно управлінських рішень щодо розвитку підприємства необхідно проведення комплексного, всестороннього, глибокого аналізу функціонування підприємства для виявлення сильних сторін та усунення недоліків відповідно до унікальності кожного підприємства.

Для будь-якого підприємства, в тому числі і сільськогосподарського, підвищення ефективності означає отримання прибутку, що можливе лише при грамотній побудові робочого процесу, оптимальному розподілі та використанні ресурсів.

Поняття ефективності стосовно нашого дослідження можна умовно поділити на дві складові – економічна ефективність та ефективність управління сільськогосподарським виробництвом.

Як для економічної категорії для поняття «економічної ефективності» властиві такі характеристики, як динаміка та розвитку. Якщо розглядати виробничу діяльність у цілому, то ефективність властива всім без винятку формам виробничих відносин. Мета будь-якого виробництва – отримати максимальний прибуток за мінімальних витрат. А от як досягти цієї мети, якими методами, де і як знайти резерви економічної ефективності – це вже

формується конкретними умовами функціонування того чи іншого виробництва [2].

Для оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, на нашу думку, доцільно як індикативні показники брати прибуток і рентабельність, як в цілому по підприємству так за окремими видами продукції, (також доцільно їх використовувати і для галузі), як показники, що відображають вплив різноманітних факторів на зміну даних індикаторів – собівартість виробництва, динаміка цін та кон'юнктура ринку.

В умовах ринкової економіки стан товаровиробників будь-якої сфери переважно характеризується рівнем співвідношенні ціни і собівартості виробленої продукції. Якщо ціна є зовнішнім фактором по відношенню до виробника (оскільки переважно вона формується під впливом цінової кон'юнктури і конкурентних структур), то собівартість належить переважно до внутрішніх резервів підвищення ефективності виробництва.

Аналіз підгрупи виробничих показників розвитку сільськогосподарського виробництва, необхідно доповнити аналізом основних фінансових результатів, отриманих по підприємству та по галузі загалом. Об'єктами аналізу слід обрати: виручку, прибуток (різні види прибутку), рентабельність (різні види рентабельності), довгострокові та короткострокові зобов'язання, дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість ( т. ч. прострочена), інвестиції у сільське господарство [4].

Багато в чому отримання фінансових результатів підприємств галузі сільськогосподарського виробництва обґрунтовано не лише ресурсним потенціалом регіону, а й рівнем інтенсивності його розвитку, оцінку якого можна зробити за допомогою групи більш детальних показників сільгоспвиробництва – виробничих індикаторів інтенсивності:

- отримання валової продукції з 1 га площі сільськогосподарських угідь;

- обсяг виробництва валової продукції на одного працівника;
- середньорічна вартість основних виробничих фондів на одного середньорічного працівника;
- прибуток на 1 га площі сільгоспугідь;
- прибуток на одного середньорічного працівника;
- норма прибутку [1].

Така узагальнююча оцінка дозволить оцінити як рівень ефективності управління, так й у подальшому може служити базисом для розробки нових та уточнення існуючих програм розвитку підприємства (галузі по регіону).

Трудова сфера направлена на: орієнтоване на людину управління на засадах загальнолюдських цінностей, низька плинність кадрів, навчання персоналу, формування корпоративної культури і т. ін. Фінансова сфера забезпечує фінансову стійкість, стабільність підприємства, покликана підвищувати інвестиційну привабливість. Методи і прийоми управління у сфері продаж мають бути націлені на вибір оптимального споживача та методів просування товару, гнучкість ціни та утримання кінцевого споживача.

Для забезпечення ефективного керівництва підприємствами важливу роль відіграє правильне розуміння та застосування основних інструментів управління: методів, функцій, принципів. Для виконання тієї чи іншої роботи необхідно визначити, що потрібно в підсумку одержати, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати його виконання, це і є функції управління. Формування організаційно-економічного механізму управління на підприємствах є одним із методів мобілізації власних ресурсів і підвищенні конкурентоспроможності.

Аргументовано, що аналіз у сільському господарстві матиме свою специфіку, виходячи із особливостей аграрного виробництва, які

запропоновано розглядати у розрізі об'єктивних та ринково-кон'юнктурних.

У другому розділі роботи здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств Львівської області за трьома групами ресурсів: земельними, матеріально-технічними та трудовими.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 154-158.
2. Гринчуцький В., Сабецька Т. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія. Тернопіль, 2014. 225 с.
3. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: навч. посіб. / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гаврись О. М., проф. Погорелова М. І. Харків: НТУ „ХПІ”, 2003. 632 с.
4. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 5 (77). С. 101-106.
5. Захарчин Г. М., Юринець О. В. Основи підприємництва: культура, технологія, відповідальність: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 254 с.
6. Захожай В. Б., Казак О. О. Моделювання управління інвестиційною діяльністю машинобудівних підприємств на базі виробничих функцій. *Наукові праці МАУП*. 2016. № 48. С. 143-153.
7. Злупко С. М., Стефанишин О. В., Швайка Л. А. Підприємництво: основи, особливості, механізми: навч. посіб. Львів: Нац. ун-т ім. І. Франка, 2017. 370 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: ЦУЛ, 2021. 728 с.

**Парфенюк Є. І.**

*к.е.н., доц., заступник директора  
з навчально-методичної та виховної роботи,  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Кузик Р. А.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Насадюк В. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Шушков В. І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**ПОШУК ТА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Якщо компанія хоче конкурувати своїми продуктами чи послугами, її основною метою має бути якість продукції чи послуг, що надаються. Шукаючи альтернативи низькій собівартості виробництва та якості продукції, підприємство підвищує відсоток своєї конкурентоспроможності. «Кожен працівник компанії повинен бачити себе клієнтом і постачальником для решти компанії».

Проблеми виникають у кожній компанії, і від досвіду та винахідливості керівництва залежить, як з ними боротися. Вирішуючи проблему та позитивно підходячи, ми отримуємо досвід і цінні знання, які можна використати в майбутньому, коли ті самі проблеми можуть виникнути знову. Якщо проблема відчутна і не вирішена, а, наприклад, відкладена, може статися, що вона прогресує і спричинить набагато більше неприємностей, ніж спричинила б у момент свого виникнення.

В табл. 1.1 представлено фактори, які впливають на рівень використання стратегічного потенціалу [4].

Таблиця 1.1.

Фактори, що впливають на рівень використання стратегічного потенціалу

Фактори	Мегарівень (держава)	Мезорівень (галузь)	Мікрорівень (регіон)	Мінірівень (підприємство)
1	2	3	4	5
Гірничо-геологічні	Географічне положення, кліматичні умови	Розвідані запаси, гірничо-геологічні характеристики	Якість руди, розкриті і підготовлені запаси	Потужність пластів, обсяг розкритих порід, умови залягання
Виробничо-технічні	Рівень розвитку НТП	Рівень механізації та автоматизації, стан і надійність техніки	Стандарти виробничо-технічних операцій	Забезпеченість виробничих процесів, технічний стан обладнання
Організаційно-технологічні	Інвестиційна та інноваційна політика держави	Сприйнятливість до інновацій, стан нормування і організації виробництва	Законодавство про працю, рівень кооперування, концентрації виробництва	Система розкриття і розробки структури технологічного процесу
Фінансові	Ціноутворення, податкова і кредитна політика держави	Кредитна і цінова політика, розвиток лізингу	Інвестиційний клімат в регіоні, податкова політика	Формування і розподіл прибутку, цінова стратегія, формування запасів і витрат
Соціально-економічні	Рівень доходів населення, демографічна структура	Режим роботи, безпека виробництва, умови праці	Рівень безробіття, якість життя населення, забезпеченість робочими місцями	Мотивація праці, система оплати, стабільність кадрів, виробнича дисципліна
Екологічні	Екологічні норми і нормативи, чинне законодавство	Порушення родючих земель, вплив на атмосферу, на водний басейн	Утворення відходів вуглевидобутку, порушення ландшафту	Дотримання екологічних норм, використання безвідходних технологій

Примітка: сформовано автором на основі [4]

Для макросередовища, в якому рухається компанія, істотними є чотири впливи: політичний, економічний, соціальний і технічний. Аналіз

PEST вивчає кожен із цих факторів і оцінює впливи, пов'язані з функціонуванням компанії. Основним завданням PEST-аналізу є виявлення критичних для компанії зон та оцінка їхнього майбутнього розвитку.

Skills – Навички співробітника в компанії. Йдеться про професійну здатність виконувати поставлені завдання. Спільні цінності виражають принципи поваги до співробітників і керівництва компанії. Стратегічна позиція компанії – це поточний стан компанії та те, наскільки вона здатна конкурувати з іншими суб'єктами на ринку.

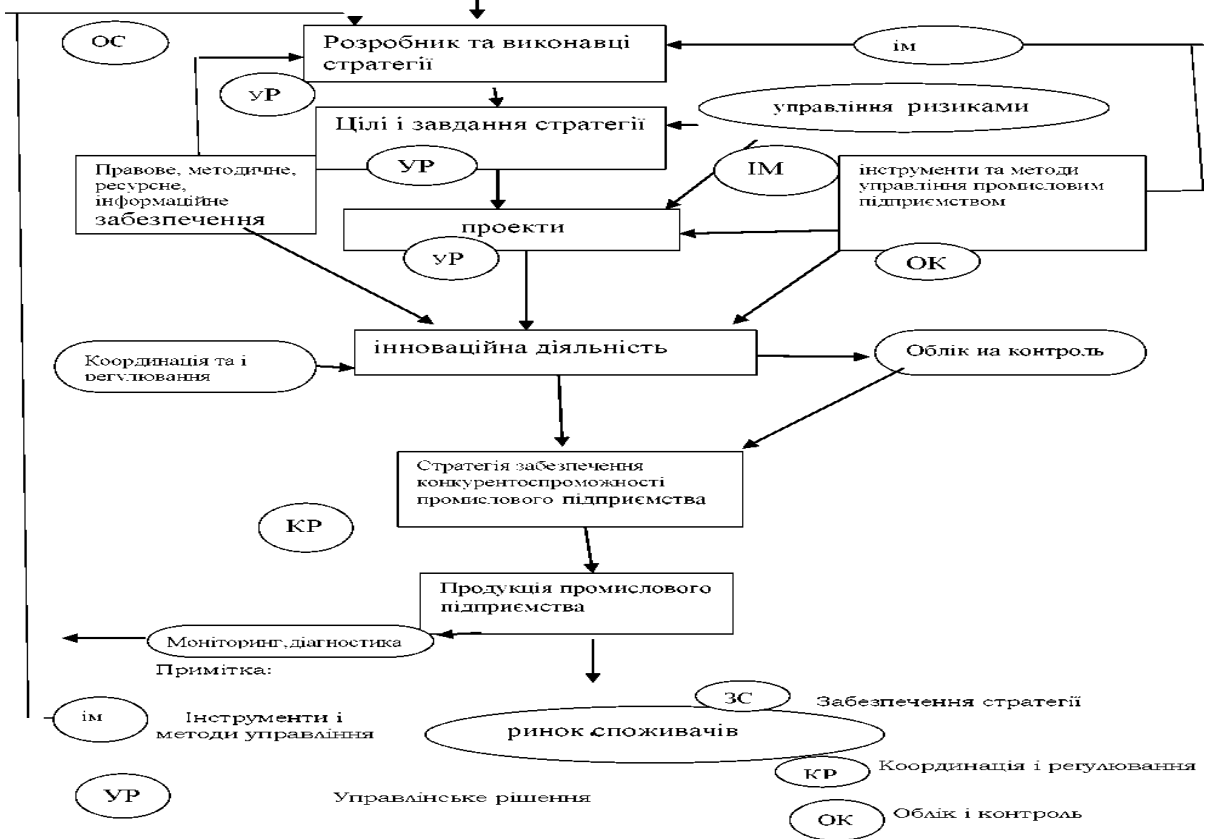
На практиці часто зустрічаються компанії, де немає необхідності та доцільності відокремлювати SBU, і компанія складається з однієї SBU. У цьому випадку ідентифікуються перший і другий ієрархічні рівні стратегічного управління, див. наступний підрозділ, коли корпоративні та бізнес-стратегії зливаються в одну стратегію, яка далі розвивається в кілька функціональних стратегій.

На початку своєї діяльності компанія зіткнулася з кількома проблемами. Першою проблемою був вибір місця. В основному йшлося про поєднання прийнятної орендної плати з огляду на очікуваний дохід і чистоти місця, що є вирішальним для такої компанії, як кав'ярня. Вибір припав на місце на площі та неподалік від ратуші, що має декілька теоретичних переваг. Однак реальність така, що площа — не найбрудніше місце в місті, і компанії доводиться наполегливо працювати, щоб завоювати клієнтів. Другою проблемою була економічна ситуація в зоні дії. Також необхідно було встановити прийнятні для цієї ситуації ціни та зберегти якість.

Щоб успішно діяти на ринку, компанія повинна відрізнятись від конкурентів на ринку. Як уже зазначалося, ТОВ "ХК БАБІ БУРСА" зосередилося на пропозиції якісних продуктів та нетрадиційних послуг. Компанія намагається досягти цього, вибираючи якісних постачальників і дотримуючись своїх стандартів. Одна з інших візій компанії – створити

місце для відпочинку для сімей з маленькими дітьми. Для цього була побудована окрема кімната для дітей, де є іграшки. Ще одна мета – зробити ТОВ "ХК БАБІ БУРСА" місцем, де зустрічаються елементи культури та інновації. Тут проводяться такі культурні заходи, як художні виставки, джазові концерти та семінари з експертами, де гості мають можливість обговорити модні теми. Компанія також мотивує всіх співробітників дотримуватися цього бачення, оскільки вони мають велику частку в управлінні ТОВ "ХК БАБІ БУРСА". Керівник компанії проводить регулярні зустрічі зі своїми співробітниками, на яких інформує їх про наміри власника та повідомляє про вимоги, які він висуває до них. Наприклад, коректне ставлення до клієнтів, нові послуги, які надає кафе, тощо.

ТОВ "ХК БАБІ БУРСА" має переваги та недоліки в багатьох аспектах. Відповідно до моделі PEST ці аспекти поділятимуться на політичні та законодавчі, економічні, соціальні та культурні, технологічні.



## 1.2 Алгоритм процесу формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Можна виділити чотири види стратегії відповідно до рівня управління, для якого вони призначені. Їх ієрархія показана на наступному малюнку. Для успішного стратегічного управління компанією передбачається, що ці стратегії пов'язані одна з одною і що процес створення йде зверху вниз.

Деякі автори пропускають цю стратегію, і її зазвичай застосовують до файлу під час заснування та формування нового бізнесу. Власник, або вище керівництво, формулює відповіді на питання, що стосуються відповідальності організації перед суспільством, її ролі в цьому суспільстві, які ролі або принципи організація визнає і представляє, як організація сприймається всіма зацікавленими групами в даному середовищі. Стратегічна гнучкість це добре, але для існуючого бізнесу, а не для нового, тобто Хемел Г. запропонував розвиток «революцій компаній» та визначив такі можливі етапи їх розвитку:

- смілива мрія, еластичне розуміння бізнесу, благородна мета, залучення нових молодих периферійних кадрів;

- відкриті ринки ідей, капіталів, талантів; експеримент при малих ризиках;

- «клітинна структура», та винагорода новаторів» [7, с. 15].

Як показує практика, дослідження процесу формування стратегії забезпечення конкурентоспроможністю підприємства в межах запропонованих підходів має відповідати таким принципам, як:

- системність;
- обґрунтованість;
- об'єктивність - орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів;
- інформативність - наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі;
- адаптивність - забезпечення адаптивності системи управління конкурентоспроможністю до змін у зовнішньому середовищі і у

внутрішній структурі підприємства;

- інноваційність - забезпечення інноваційного характеру розвитку підприємства.

Отже, багато підприємств повинні ставити перед собою вирішення таких основних проблем:

1. Підвищити ритмічність виробництва. Для цього потрібно розробити модель:

- а) для виявлення сезонних факторів впливу на обсяг реалізації;
- б) для аналізу попиту та пропозиції.

2. Необхідно більшу увагу приділити професіоналізму працівників. Та їх мотивації.

3. Впроваджувати нові форми організації праці, тобто зробити його більш раціональним (менші затрати праці).

4. Збільшувати капітальні вкладення та підвищувати їх окупність, підтримувати раціональну діяльність господарства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Економіка підприємства : навч. посіб. / О.І. Лисак, Л. О. Андрєєва, Л. О. Болтянська. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.

2. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. Вип. 119. С. 25-29.

3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.

4. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 420 с.

5. Вальчук В. О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* (ч. 2) : мат. доп. V ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю (м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 352-355.

**Рішняк О. Р.**

*старший викладач*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ТУРИЗМІ**

Інновації допомагають підприємствам досягнути конкурентоспроможності, високих показників оборотності та забезпечення сталого розвитку. Саме у туристичній галузі маркетинг виступає як інноваційний інструмент, який дозволяє в довгостроковій перспективі зберігати високі показники розвитку та прибутковості. За допомогою маркетингових інструментів туристичні підприємства просувають свої продукти.

Маркетинг у туризмі починає розвиватися у середині ХХ століття у країнах Західної Європи, які розвивали та розробляли системні підходи до зростання економічної віддачі від надання туристичних послуг споживачам. Туристичні підприємства використовували маркетинг туризму для того, аби спрямувати та стимулювати зростаючий попит на туристичні послуги. Після 1970 р. почали проявлятися перші ознаки зміни співвідношення між попитом і пропозицією на туристичному ринку. В цей період значно зросла кількість досліджень, наукових робіт та публікацій з даної тематики, що сприяло перетворенню туристичного маркетингу на цілісну систему взаємопов'язаних прийомів, спрямованих на дослідження і трансформацію ринку туристичних послуг.

Маркетинг у туризмі виступає невидимою формою спілкування між споживачем та суб'єктом надання туристичних послуг.

Л. М. Шульгіна визначила маркетинг туристичних послуг як комплекс заходів, пов'язаних із визначенням і розробкою туристичного продукту, а також його просуванням на ринок відповідно до психологічних

і соціальних факторів, які необхідно враховувати для задоволення потреб індивідуумів і груп людей у відпочинку, розвагах, освіті, санаторно-курортному лікуванні за допомогою надання їм житла, транспортних засобів, харчування, організації дозвілля туроператорами, турагентами або безпосередньо готельно-ресторанними комплексами з метою мінімізації впливу техногенного середовища [3].

Туристичний маркетинг – система координації діяльності туристичних підприємств у процесі розроблення, виробництва й реалізації туристичного продукту для отримання максимального прибутку способом найбільш повного задоволення потреб споживача [1].

Туристичний ринок – це місце, в якому відбуваються угоди з купівлі-продажу послуг туризму (турів, туристичного продукту) [2].

Сферу туристичної діяльності доцільно розглядати за такими основними напрямками [2]:

- функціонування туристичних підприємств (туристичних операторів та агентств);
- надання готельних послуг;
- діяльність закладів харчування;
- туристично-екскурсійне обслуговування (організація різноманітних видів туристичних маршрутів та екскурсій);
- організація транспортування туристів;
- організація спеціалізованого відпочинку й розваг (діяльність розважальних комплексів);
- екологічна діяльність (регулювання антропогенного впливу на природний комплекс під час туристичної діяльності).

Фактори, які впливають на розвиток маркетингу у туризмі:

- зростання конкуренції у туристичній галузі;
- зростання вимог споживачів до якості туристичних послуг;
- розвиток інформаційних технологій у галузі туризму;

- розвиток регіональних концепцій зростання кількості надання туристичних послуг в регіоні.

Інноваційними напрямками туристичного маркетингу можна назвати такі:

1. Мобільний маркетинг – реклама туристичних продуктів за допомогою мережі Інтернет;
5. Борг-маркетинг – дуже популярний напрям маркетингу, який дозволяє вивчити та проаналізувати бажання та вподобання споживачів туристичних послуг за рахунок безкоштовної реклами;
6. Вірусний маркетинг – розрахований на те, що люди схильні ділитися інформацією та поширювати різні відео, фото, інформаційні листи тощо;
7. Брендинг – діяльність туристичної фірми по створенню й управлінню торговельними марками з різним спектром послуг і цін.

Вплив маркетингу на розвиток туристичних послуг полягає у тому, що це, насамперед, посилення конкурентної боротьби та розвиток сучасних інформаційних технологій. За таких умов більше шансів досягти успіху мають ті туристичні підприємства, які забезпечили можливість оперативно отримувати всю необхідну інформацію та швидко на її основі приймати маркетингові рішення.

Маркетинг є необхідною умовою спілкування туристичних підприємств із споживачем їх продукту, збереження високого рівня конкурентоспроможності та прибутковості, формування прихильності клієнтів у довгостроковій перспективі. Досягають успіху ті туристичні підприємства, які вміють оперативно надати всю необхідну інформацію своїм клієнтам при цьому приймати маркетингові рішення, як новітньої форми конкурентної боротьби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.
2. Ковальчук С. В., Миколишина В. В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 60–65.
3. Шульгіна Л. М. Еволюція концептуальних підходів до організації діяльності на ринку послуг гостинності. *Регіональні перспективи* : наук.-практ. журн. Полтава : Перспектива, 2000. № 2-3 (9-10). С. 278-282.

**Стефанишин О. Б.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИВЧЕННЯ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН**

Для розуміння тенденцій розвитку та напрямів регулювання соціально-трудових відносин необхідно враховувати структуру системи соціально-трудових відносин.

Теоретичні засади та практичні аспекти управління соціально-трудовими відносинами знайшли відображення у працях таких науковців, як Амоша О., І., Грішнова О. А., Колот А. М., Лібанова Е. М., Савченко В. А, Семикіна М. В., Моторна І. І., Турба О. О. та ін.

Незважаючи на високий рівень активності досліджень у цьому напрямі, потребують системного наукового дослідження і вирішення велика кількість теоретичних і практичних проблем, адже механізм формування та розвитку соціально-трудових відносин залишається недостатньо розробленим.

Одним з таких питань, що потребує вдосконалення стосується розуміння суті та з'ясування структури системи соціально-трудових відносин.

Провідними складовими системи соціально-трудових відносин за традиційним підходом є їх сторони і суб'єкти. І сторонами, і суб'єктами соціально-трудових відносин називають найманих працівників, роботодавців і державу.

З точки зору права, відмінність між цими поняттями полягає в тому, що сторони соціально-трудових відносин є носіями первинного права у цих відносинах, а суб'єкти можуть володіти як первинними, так і делегованими первинними носіями правами.

Згідно такого розуміння, кількість сторін соціально-трудових відносин не може бути більшою трьох (наймані працівники, роботодавці і держава), тоді як число суб'єктів цих відносин може бути більшим за рахунок носіїв делегованих прав (об'єднань найманих працівників і роботодавців, їхніх представницьких органів, різних державних органів та інше).

Вчені в галузі соціально-трудових відносин виділяють принаймні чотири групи суб'єктів соціально-трудових відносин. Перша група – це первинні носії прав та інтересів (наймані працівники, роботодавці, держава, місцеве самоврядування). Друга група – це представницькі організації та їхні органи, які є носіями делегованих повноважень (об'єднання роботодавців, професійні спілки, органи влади й управління). Третя група – органи, через які реалізується соціальний діалог (Національна рада соціального партнерства, інші постійні або тимчасові органи в галузях, регіонах, на підприємствах чи організаціях). Четверта група – це органи, покликані мінімізувати наслідки можливих конфліктів, попереджувати загострення соціально-трудових відносин (примирні, посередницькі структури, незалежні експерти, арбітри тощо), а також навчальні, інформаційні, консультативні та інші формування [1].

Окрім вищеописаного (традиційного) підходу, зустрічаємо інші до вивчення особливостей структури систем соціально-виробничих відносин.

Відповідно до першого підходу виділяють рівні відносин, що дає можливість доповнити визначення соціально-трудових відносин діяльністю установ, що регулюють і підтримують відносини [2]:

- між державою і робітниками;
- між державою та роботодавцями;
- між окремими працівниками;
- між роботодавцями та профспілками;
- між роботодавцем і роботодавцем тощо.

При цьому можна виділити і класифікувати за рівнями наступні відносини:

- індивідуальний рівень передбачає індивідуальні відносини, засновані на взаємодії працівника і працівника; працівника і роботодавця; роботодавця і роботодавця;

- колективний рівень передбачає взаємовідносини між об'єднаннями роботодавців і об'єднаннями робітників (профспілками);

- існує також змішаний рівень, де можливі різноманітні комбінації відносин між суб'єктами, як на індивідуальному, так і на колективному рівні.

Існує також варіант рівневої класифікації СТВ, що передбачає їх створення на організаційному, галузевому, регіональному та державному рівнях.

Другий підхід виділяє системоутворюючі елементи соціально-трудова відносин. При цьому підході, систему соціально-трудова відносин складають: суб'єкти, типи (види), предметна область, які іноді доповнюють інституційними механізмами виникнення та розвитку, а також критеріями їх оцінки [2].

Суб'єкти соціально-трудова відносин описані нами вище. Доповнимо лише, що характер і склад суб'єктів та їх характеристик, змінюються залежно від стадії розвитку, історичних та економічних умов, притаманних кожному конкретному етапу.

Види соціально-трудова відносин визначають спосіб прийняття рішень у соціально-трудова відносинах та вирішення основних конфліктів.

При формуванні видів соціально-трудова відносин основне значення надається факторам рівності (нерівності) суб'єктів соціально-трудова відносин та їх можливостям. Конкретний вид соціально-трудова відносин

відносин і принципи, які його визначають, залежать від поєднання цих факторів.

Окрім суб'єктів і видів СТВ, елементом системи СТВ є предмет соціально-виробничих відносин, в якості якого розуміються цілі, яких людина прагне досягти на різних етапах своєї діяльності.

При цьому предметом індивідуальних трудових відносин є певні сторони у трудовому житті людини, зміст яких залежить від його життєвого циклу та специфіки розв'язуваних завдань:

- проблеми професійного навчання;
- відносини найму та звільнення;
- кар'єрного зростання, перепідготовки;
- питання умов та оплати праці;
- проблема пенсійного забезпечення [2].

Предметом СТВ між роботодавцями та найманими працівниками (як групи) можуть виступати:

- кадрова політика загалом, чи її окремі елементи,
- атестація кадрів;
- аудит та контролінг персоналу;
- оцінка ефективності трудової діяльності;
- організація та нормування праці;
- трудові конфлікти та шляхи їх вирішення;
- мотивація та винагорода персоналу та ін.

Вся сукупність перелічених предметів СТВ може бути диференційована на такі предметні блоки:

- відносини зайнятості;
- відносини, пов'язані з організацією та ефективністю праці;
- відносини, що виникають у зв'язку з винагородою за працю.

Окрім описаних елементів системи СТВ, важливим її компонентом є механізм розвитку та регулювання соціально-трудових відносин, що включає:

- напрями розвитку та реалізації соціально-трудових відносин (соціальна політика держави, соціальна політика підприємств, соціальне партнерство, соціальна відповідальність бізнесу);

- критерії оцінки розвитку соціально-трудових відносин (показники рівня та якості життя; показники рівня та якості праці) [3].

Система СТС є складною за своєю суттю і виділення чіткої зрозумілої структури відкриє нові можливості управління нею та окремими її елементами, що в кінцевому результаті має бути націлене на орієнтування учасників цих відносин на забезпечення зростання благополуччя.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 230 с.

2. Колот А. М., Грішнова О. А., Грасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

3. Качан Є. П., Дяків О. П., Островерх В. М. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. / за ред.. Є. П. Качана. Київ : Знання, 2008. 407 с.

4. Войтович Н. Г. Теоретичні основи удосконалення системи соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 848-852.

**Стефанишин О. Б.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Фурманський М. О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ПРОБЛЕМА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ІТ**

**Постановка проблеми:** В сучасному світі розвитку програмного забезпечення та технологічних інновацій область інформаційних технологій набула стрімкого росту і стала важливою галуззю для багатьох компаній та організацій. Проте, цей ріст також призвів до значного збільшення складності та ризиків, пов'язаних з управлінням проектами в цій сфері. Проекти в області ІТ часто зустрічаються зі значними змінами у вимогах, великими обсягами роботи та тиском на швидкість виконання завдань.

Ця постановка проблеми ставить під сумнів традиційні методи управління проектами та вимагає нових підходів та методів для ефективного керування ІТ-проектами. У цьому контексті книга «Scrum and xp from the trenches» авторства Генрика Книберга [4] надає цінний погляд на можливість використання методів Scrum і Extreme Programming (XP) для управління проектами в ІТ-сфері.

**Мета статті.** Ця стаття має на меті дослідити, як методи Scrum і XP, описані в книзі Генрика Книберга, можуть бути використані для розв'язання проблем управління проектами в ІТ, які виникають в умовах швидкого росту галузі та вимог клієнтів, що швидко змінюються. Також

будуть розглянуті вплив і відмінності цих методів у порівнянні з традиційними підходами до управління проєктами.

Це дослідження буде спрямований на забезпечення практичних рекомендацій та визначення переваг та недоліків використання Scrum і XP в контексті менеджменту проєктів в ІТ-галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Останні дослідження та публікації в області управління проєктами в ІТ-галузі відзначають низку цікавих тенденцій та висновків стосовно використання методів Scrum та XP. Серед українських дослідників даної тематики слід відмітити праці Краснокутської Н. С. та Подоприхіної Т. О. [1], Ткаченко О. та Ткаченко К. [2], Якимчука В. С. та Носовець О. К. [3]. Хоча основна частина досліджень та публікацій серед іноземних авторів.

*Scrum та ефективність команди: теорія та практика.* Дослідники, такі як Нільс Бреде Мо і Торгейр Дінгсойр вивчали вплив методу Scrum на продуктивність організації команди і результативність проєктів і побудови процесів розробки програмного забезпечення. Висновки дослідження полягають в тому що Scrum не надає конкретних вказівок, як встановити взаємну довіру в команді розробників, хоча це є неявною передумовою для самоорганізованої команди.

*Екстремальне програмування проти scrum: порівняння гнучких моделей.* Робота Асма Ахтар, Бірра Бахтавар і Самія Ахтар порівнює відомі гнучкі фреймворки, які широко використовуються для невеликих проєктів Екстремальне програмування та Scrum. Це порівняння розкриває, що ці моделі мають багато схожостей і відмінностей. Деякі різні аспекти цих моделей доповнюють один одного, що може сприяти експериментам з поєднанням Scrum та Екстремального програмування для розробки високоякісного програмного забезпечення.

Ці останні дослідження та публікації вказують на значимість та актуальність теми використання Scrum та XP в ІТ-проєктах. Вони також

надають базу для подальших досліджень та розвитку цих методів для досягнення кращих результатів у сфері менеджменту проєктів в ІТ.

У цьому дослідженні ми докладно розглянемо два відомих гнучких фреймворки – Екстремальне програмування (Extreme Programming або XP) і Scrum, які широко використовуються для розробки програмного забезпечення, зокрема для невеликих проєктів. Ми провели детальний аналіз стадій, практик та ролей цих двох фреймворків з метою кращого розуміння їхньої структури та можливостей.

*Екстремальне програмування* (Extreme Programming або XP) це гнучка методологія розробки програмного забезпечення, яка акцентує на співпраці в команді, якості коду та гнучкості у відповіді на зміни вимог. Яка базується на принципах Парного програмування (Pair Programming): розробники працюють у парах, де один пише код, а інший рецензує його, що сприяє виправленню помилок і підвищенню якості коду.

Тестування на вимоги (Test-Driven Development – TDD): код розробляється на основі тестів, які визначають очікувану функціональність, що допомагає забезпечити правильну роботу програми.

Часті ітерації: проєкти розбиваються на короткі ітерації, під час яких видається робочий функціонал, що дозволяє швидко відгукнутися на зміни вимог.

Співпраця з клієнтом: Замовник активно взаємодіє з командою розробки, надаючи зрозумілі вимоги та отримуючи регулярні демонстрації продукту.

*Scrum* як інший гнучкий метод розробки програмного забезпечення, орієнтований на управління проєктом та забезпечення високої продуктивності команди. Основні складові включають в собі спринти: проєкти розбиваються на короткі спринти, які зазвичай тривають від 2 до 4 тижнів. Під час кожного спринта розробляється ітерація продукту.

Скрам-команда (Scrum Team): команда включає розробників, Scrum Master і Product Owner. Розробники роблять реалізацію, Scrum Master вирішує завдання команди, а Product Owner визначає вимоги та пріоритети.

- Спринт-беклог (Sprint Backlog): це список завдань, які команда планує виконати протягом спринта.

Скрам-зустрічі (Scrum Meetings): регулярні зустрічі команди, такі як планування спринта, стендапи (щоденні короткі зустрічі) та рецензії спринта, що допомагають зберігати команду на одній хвилі.

Аналізуючи ключові практики, які характерні для кожного з фреймворків зробимо узагальнення. У XP були докладно розглянуті практики, такі як парне програмування, тестування на вимоги, часті ітерації, тестування перед впровадженням тощо. У Scrum було акцентовано на таких практиках, як створення спринт-беклогу, планування спринта, щоденні стендапи і оцінка завершеності робіт.

Вивчаючи ролі, які визначаються в XP та Scrum. У XP важливими ролями є програміст, клієнт, менеджер відділу тестування і т. д. У Scrum основними ролями є Scrum Master, Product Owner і Development Team.

За результатами порівняння XP і Scrum було виявлено, що обидва фреймворки мають спільні аспекти, такі як акцент на гнучкості, ітеративному розробленні та активному взаємодії з клієнтом. Однак вони також мають відмінності, такі як підхід до управління ролями та ресурсами.

Загальним висновком дослідження є те, що XP і Scrum мають потенціал для вдосконалення процесів розробки програмного забезпечення та підвищення якості продукту. Об'єднання практик з обох фреймворків може бути перспективним напрямком для розробки високоякісного програмного забезпечення в майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краснокутська Н. С., Подоприхіна Т. О. Аналіз методологій управління проєктами в ІТ-галузі. *Бізнес-інформ.* № 8. 2020. С. 217-221. URL : [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net)
2. Ткаченко О., Ткаченко К. Огляд сучасних систем управління ІТ-проєктами. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері.* 2019. Том 2. № 1. С. 27-40. URL : [https://www.researchgate.net/publication/335806590\\_Review\\_of\\_Current\\_IT\\_Project\\_Management\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/335806590_Review_of_Current_IT_Project_Management_Systems)
3. Якимчук В. С., Носовець О. К. Засоби планування та реалізації ІТ-проєктів : рекомендації до вивчення дисципліни. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23689/1/NP\\_ZP\\_ta\\_R\\_IT-proektv.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23689/1/NP_ZP_ta_R_IT-proektv.pdf)
4. Kniberg Henrik. Scrum i XP from the Trenches. URL : <http://www.infoq.com/minibooks/scrum-xp-from-the-trenches>
5. Nils Brede Moe, Torgeir Dingsoyr: Scrum and Team Effectiveness: Theory and Practice URL : [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-68255-4\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-68255-4_2)
6. Asma Akhtar, Birra Bakhtawar, Samia Akhtar. Extreme programming vs scrum: a comparison of agile Models. URL : <https://journals.gaftim.com/index.php/ijtim/article/view/77/43>

**Стойко Г. В.**

*к.е.н., завідувач денного відділення,  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Леськів І. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Мандзяк І. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Мрочак Р. А.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Маркетинг має значний вплив на майбутнє процвітання компанії. Маркетинг в основному займається трьома напрямками: вибір цільового ринку, визначення ринкової позиції продукту та комплекс маркетингу.

Цільовий ринок можна вибрати за допомогою сегментації ринку. При виборі потенційних ринків оцінюється їх розмір, купівельна спроможність на даному ринку, відповідно до якої визначається вартість даного сектора ринку. Наступним кроком є визначення майбутньої позиції продукту на ринку порівняно з аналогічними конкурентними продуктами. На цьому етапі основна мета – виділити власний продукт серед конкурентів, так звані описані конкурентні переваги. Ринкова позиція визначається в три етапи. Перший з них – це складання та оцінка бізнес-плану. Другий – визначити конкурентні переваги продукту компанії, завдяки яким буде

будуватися ринкова позиція. Далі вибираємо конкурентні переваги або переваги, важливі для споживачів і відповідають місії організації. Останнім кроком є вибір відповідного просування цієї переваги для клієнта.

Ще один момент – створення комплексу маркетингу, що враховує цільовий сегмент ринку та позицію товару на ринку. Найпоширенішим маркетинговим міксом є 4P міх, де чотири інструменти: продукт, ціна, розподіл і просування.

Продукт – цей пункт описує продукт як такий, а потім описує його переваги порівняно з конкурентами;

1. ціна - тут мікс займається формуванням ціни продукту;
2. розподіл (місце) - описує основне місце діяльності компанії;
3. просування - визначає, як і де продукт або послуга будуть представлені клієнтам, це можуть бути, наприклад, веб-сторінки, флаєри, банери тощо [2].

Визначте процес Ізе як взаємопов'язану діяльність, яка використовується одним або кількома організаційними підрозділами, які споживають матеріальні, людські, фінансові чи інформаційні ресурси. Наприкінці кожного процесу є продукт, який має додаткову цінність для клієнта, як зовнішнього, так і внутрішнього [1].

Управління процесами має справу з системами, процедурами, методами та інструментами для постійного забезпечення максимальної продуктивності та нескінченного вдосконалення бізнес-процесів, метою яких є виконання поставлених стратегічних цілей організації [9].

Управління процесами, таким чином, можна визначити як спосіб управління процесами в компанії, який акцентує увагу на повторюваних процесах та їх перебігу в усій організації. Управління процесами руйнує ієрархію, яка виникла внаслідок впровадження організаційної структури, завдяки якій організація розділена на відділи, де всі вони мають обов'язки, види діяльності та процеси. Якщо організаційна структура філії

функціонально змішана (тобто кожен підрозділ займається лише своєю спеціалізацією), працівники, як правило, створюють бар'єри для процесів (головним чином спілкування та виконання роботи), які йдуть на роботу. Тоді це негативно впливає на роботу організації. [1]

Отримані замовлення на будівництво поділяються на кілька інших процесів: пошук замовлень на будівництво, оцінка замовлень, підписання контрактів тощо [5]

Будівельна компанія, як така, може шукати контракти на будівництво як пасивно, так і активно. Під активним підходом я маю на увазі, наприклад, моніторинг громадських замовлень у всій сфері діяльності та їх подальший аналіз, завдяки якому відбираються для нагородження найвигідніші замовлення. Пасивний підхід – це коли сам інвестор (приватний чи державний) просить компанію без її комісії.

Після вибору замовлень, які є перспективними для компанії, налаштуйте процес оцінки замовлень. Компанія розділяє замовлення на дії, які можуть виконувати її власні співробітники, і роботу, яку вона замовляє у субпідрядника. Далі він передасть оціночний звіт - обмір інвестору. [5].

Якщо компанію було визнано переможцем, то відбувається укладення договору. У цьому процесі інвестор уточнює умови контракту, щоб він був прийнятним для підписання обома сторонами. У більшості замовлень договір є додатковою пропозицією документації, тому будівельна компанія може згадати про це в тендерному процесі.

Першим кроком відповідальної особи є вивчення проектної документації, а потім підписання договору з основними субпідрядниками замовлення. Досвід довіреного працівника також важливий для безперебійного виконання замовлення, щоб будівельні частини будівлі були виконані в зазначені терміни. Одним із першочергових завдань є також забезпечення необхідних меж для будівництва, а це будівництво

будівельних доріг, обладнання будівельних майданчиків, камерних майданчиків тощо [5].

Управління грошовими коштами тісно пов'язане з виставленням рахунків, згаданим вище, і також є однією з найважливіших, але часто нехтованих речей у будівельних компаніях. Інструменти ефективного управління готівкою

Цей інструмент служив нам у певні моменти, коли гроші надходили в компанію і, навпаки, теж впливали. Це також допомагає нам визначити час для інвестицій. Правильно складений касовий бюджет враховує фінансову діяльність за окремими замовленнями компанії та їх передбачувані витрати на управління. Через те, що будівельна галузь є дуже мінливою галуззю, компанії повинні готувати свої бюджети таким чином, щоб вони були гнучкими, динамічними та змінними. Бюджетування загалом може забезпечити такі переваги [3].

1. усунення або зменшення негативного грошового потоку;
8. зведення до мінімуму виникнення перевантажень;
9. збільшення грошових коштів на розвиток компанії.

Виділяють загальні принципи, які дають конкурентні переваги виробникам:

1. Цілеспрямованість всіх і кожного працівника на дію.
6. Доведення дій до кінця.
7. Налагоджений зворотний зв'язок між підприємством його клієнтами, що спрощує близькість підприємства до клієнта.
8. Створення невимушеної і творчої атмосфери на підприємстві.
9. Зростання продуктивності завдяки бажанню працювати і ефективному використанню їх здібностей.
10. Уміння відстоювати свої завдання.
11. Простота організації, мінімум рівнів управління і службового персоналу.

12. Уміння тримати під жорстким контролем найбільш важливі проблеми і передавати підлеглим менш важливі.

Взаємозалежне використання наведених принципів, методів забезпечує формування оцінювання стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Немає сенсу уніфікувати пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства важкої промисловості України. Кожне підприємство має свій унікальний економіко-фінансовий потенціал щодо забезпечення конкурентних стратегій.

Проведені дослідження є підґрунтям визначення кількісних методів оцінювання та порівняння конкурентних переваг підприємств важкої промисловості.

За словами Дж. Брайта: «...єдиний у своєму роді процес, що поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво і управління, – це процес науково-технічного нововведення. Це процес перетворення наукового знання в фізичну реальність, що змінює суспільство» [1].

Як відомо: «інноваційна практика існує протягом багатьох тисячоліть, проте предметом спеціального вивчення інновації стали тільки в ХХ столітті. Наявні в науковій літературі визначення поняття «інновація» в переважній більшості асоціюються з широко раніше застосованим терміном «нова техніка». Природно, що сучасне поняття «Інновація» значно ширше, воно охоплює всі сторони життєдіяльності людини.

Воно означає нововведення, що поліпшує життя людини. Сутність інновації (нововведення) як проблеми, доцільно визначити як протиріччя між дійсністю і можливим станом. В кінцевому підсумку інновації проявляються як результат диференціації інтересів економічних суб'єктів загалом та підприємств особисто, мають місце протиріччя на основі цілеспрямованої діяльності» [2].

Німецький учений Дітмер Вас (DietmarVahs) виділяє наступні етапи у

розробці та впровадженні інноваційної бізнес-моделі на промисловому підприємстві:

- «визначати інноваційні цілі (стратегії) підприємства;
- приймати рішення щодо нарощування інноваційного потенціалу та впровадження інновацій з економічної точки зору;
- розробляти програму досліджень і розробок;
- планувати і контролювати інноваційні процеси та окремі інноваційні проекти від ідеї до успішної реалізації на ринку;
- розробляти організаційну структуру і культуру, що сприяє інноваціям і відповідним соціальним відносинам;
- встановлювати комплексну інформаційну систему, що забезпечує своєчасний обмін інформацією між усіма сторонами-учасниками і гнучке управління процесами, а також цілеспрямований зв'язок з усіма відповідними внутрішніми і зовнішніми групами підприємства».

Таким чином, «багатоплановий масив інновацій, що може бути вимірюваний за областю досліджень і полем дії, глибиною перетворень, новизні і тривалості, є пульсуюча сила прогресу суспільства, що забезпечує: його життєвість і розвиток; постійно виникаючі протиріччя як всередині суспільства, так і в його взаєминах з навколишнім середовищем».

Погоджуємось з думкою про те, що «важливим позитивним наслідком (конкурентною перевагою) застосування цифрових технологій в інноваційній діяльності промислових підприємств є можливість прискореного розвитку за рахунок забезпечення збалансованого використання ресурсів та прискореної адаптації до змін зовнішнього середовища за рахунок своєчасного комплексного моніторингу факторів впливу» [7].

Таким чином, всі фактори, що впливають на інноваційний процес,

взаємопов'язані, взаємозалежні і роблять на нього комплексний вплив. Ми підтримуємо точку зору, що динаміка інновацій, їх великі, середні та малі хвилі підпорядковані циклічно-генетичним закономірностям [2].

З наукової та економічної літератури ми дізнаємось, що: «Інноваційний цикл має певну тривалість, амплітуду коливань і глибину перетворень. Малі хвилі нововведень повторюються кожні 3-4 роки, середні – 9-11 років, великі – кожні 20 років (цикли С. Кузнеця) і 48-55 років (цикли Кондратьєва Н.Д.), надвеликі – один раз в кілька століть. Відбувається накладення друг на друга інноваційних циклів різної тривалості, які або резонують, або демпфірують амплітуду коливань. Рівень інноваційної активності і структура інновацій суттєво різняться за фазами інноваційних циклів. У фазі пожвавлення і підйому інноваційна активність значно зростає. У період кризи вона різко знижується. У цей час широке поширення набувають псевдоінновації».

Виходячи з цього виділяємо перелік методик оцінювання ефективності інвестицій:

1. Визначення інвестицій на основі дисконтування потоку надходжень.
7. Оцінювання загальної вартості інвестицій.
8. Оцінювання доцільності КВ.
9. Аналіз інвестиційної привабливості.
10. Аналіз беззбитковості інвестиційних проєктів.
11. Економічний аналіз ефективності запланованих капітальних інвестицій. Визначення структури капітальних інвестицій та ефективності їх використання.
12. Розроблення капітального бюджету.
13. Оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.
14. Оцінювання інвестиційних проєктів, до реалізації яких залучаються іноземні інвестори.
15. Планування капітальних витрат. Проведення неформальних

процедур відбору й оцінювання інвестиційних проєктів.

16. Експертиза інвестиційних проєктів за окремими аспектами.
17. Визначення організаційних аспектів управління інвестиційним процесом.
18. Оцінювання економічної ефективності інвестиційних проєктів та інше.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Азаренкова Г. М., Борисенко І. І., Головка О. Г. Економіка праці та соціально-трудова відносина : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2015. 344 с.
2. Алєєв Г. Становлення й розвиток українського ринку систем управління підприємством. *Вісник Книжкової палати*. 2014. № 12. С. 23-25.
3. Маркетинг : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин та ін. ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
4. Арефьєва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток : монографія. Київ : Ліра-К, 2013. 180 с.
5. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. Київ : ЦНЛ, 2019. 612 с.
6. Бугай В. З., Зублевська Я. Ю. Аналіз сучасних методик діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Економічні студії*. 2020. № 27. С. 56-59.
7. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.

**Стойко Г. В.**

*к.е.н., завідувач денного відділення,  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Сиділо Г. М.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **АУТПЛЕЙСМЕНТ В КОНТЕКСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Інститут аутплейсменту був заснований у 1994 році. У 1997 році перейменований на ІВСМС (International Board of Career Management Certification). Його мета – підтримувати систему сертифікації *odbornik* *pusobicich* в області *outplacement* і управління кар'єрою [7].

Сьогодні аутплейсмент – це загальновизнана послуга. У країнах з розвинутою ринковою економікою, не тільки в рамках великих організацій, допомога працівникам під час реорганізації вважається само собою зрозумілою. наприклад *Right Management Consultants*, дочірня компанія *Manpower Inc.*, яка спеціалізується на аутплейсменті та є найбільшою компанією з аутплейсменту в світі, у 2003 році мала продажі послуг аутплейсменту на суму 450 мільйонів доларів.

З наведеного вище огляду ми бачимо тенденції, що вказують на поступове профілювання консультацій з аутплейсменту як специфічної послуги з власними процедурами та правилами. Розробка документує зусилля з професіоналізації всієї галузі. Водночас розвиток аутплейсменту певною мірою копіює загальну економічну ситуацію. Аутплейсмент консалтинг найшвидше розвивається в періоди економічної кризи та стагнації (нафтова криза 1970-х, на початку 1990-х) і, навпаки, в періоди буму (1950-1970-ті, друга половина 1990-х) у сфері відсутності суттєвих змін.

У сфері аутплейсменту важко говорити про систематичну дослідницьку роботу, тому навіть у доступній літературі ми не знайдемо жодного огляду чи узагальнення знань, а файл індивідуальних досліджень, здебільшого проведених консалтинговими компаніями чи окремими особами всередині рамки дипломів та ін. дисертації. Тому в цій дипломній роботі я наведу лише приклади, на які можу натрапити, досліджуючи доступні публікації та інтернет-ресурси.

Вестенберг (Uzitecna služba 1994, стор. 67-68) досліджував у 1990-х роках німецькі компанії дізналися про послуги аутплейсменту та своїх цінних співробітників і досягли такої кількості [3].

Цей момент активації виникає під час консультації чи семінару з переналаштування, завдяки тому, що це допомога, яка приходить у потрібний час. Учасники мають можливість отримати відповіді на питання, які відіграють для них дуже важливу роль у даний момент їхнього життя. Інформація, яку вони дізнаються, веде до зменшення тривоги та занепокоєння. Вони йдуть з кращим уявленням про те, що їх чекає, і знають, що їм потрібно зробити, щоб досягти успіху на ринку праці. Їм легше почати. Учасники також позбавляються відчуття, що хтось піклувався про них, коли вони цього потребували. Це відчуття, як правило, досить сильне. І навіть якщо працівник важко сприйме його звільнення, роботодавець цього не забуде (в хорошому сенсі) [2].

Причини звільнення зазвичай лежать поза організацією, але вони також часто викликані управлінськими помилками, які призводять до поступового виникнення надмірної зайнятості в певних частинах компанії або до загальної надмірної зайнятості всієї організації. Причиною також може бути нездатність керівництва шукати нові бізнес-можливості або можливості ринкового застосування для компанії [4, с. 12].

Безробіття загалом впливає на багато тенденцій, наприклад:

1. спад промислового виробництва у зв'язку з переходом до постіндустріального суспільства,
10. людина стає зайвою внаслідок впровадження нових технологій у виробництво та його управління, адміністративні та частину служб,
11. зростання транснаціональних компаній,
12. зростання нових сильних національних економік та їх вихід на світовий ринок,
13. насичення внутрішнього ринку товарами тривалого споживання (автомобілі, телевізори).

Особливо в 90-х роках ХХ століття розвиток нових технологій, розширення світового ринку та зростання міжнародної конкуренції вплинули на зайнятість у промисловості розвинених країн. Економічна депресія призвела до падіння виробництва, зайнятості та купівельної спроможності, у деяких галузях і регіонах утворився надлишок робочої сили. Технологічний прогрес вимагає більш гнучкої робочої сили, але в цей період вона стає менш гнучкою [5].

Порядок звільнення регулюється окремими регулюючими документами держави, що визначає процес колективного звільнення в організації. Розглянемо основні моменти:

1. обов'язок роботодавця письмово повідомити окремих працівників про розірвання не пізніше як за 30 днів до відповідного профспілкового органу чи ради працівників і обговорити з ними з метою досягнення згоди, окремі заходи, спрямовані на запобігання або обмеження масового звільнення, зміну його негативних наслідків для працівників, зокрема можливість їх працевлаштування на відповідну роботу на інших робочих місцях роботодавця. Перед початком переговорів роботодавець зобов'язаний надати відповідному профспілковому органу або раді працівників необхідні відомості та документи;

13. роботодавець також повинен інформувати про роботу, напр. про чисельність і структуру вивільнюваних працівників, про терміни, протягом яких буде проводитися вивільнення, про критерії відбору вивільнюваних працівників;

14. роботодавець зобов'язаний виконати зобов'язання, викладені в попередніх пунктах, перед кожним працівником, якого стосується колективне звільнення;

15. розірвання трудових відносин припиняється не раніше, ніж через 30 днів після вручення роботодавцем письмового повідомлення, про припинення найму, якщо працівник не заявляє, що він не наполягає на цьому про продовження трудових відносин».

Це не стосується випадків, коли роботодавця було визнано банкрутом або йому дозволено миритися [5].

Ми вважаємо, що аутплейсмент – це конкретна допомога працівникам, які звільняються, коли вони цього потребують, а також важлива психологічна підтримка для них.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алгоритм проведення атестації персоналу. *Консультант Кадровика*. Еверсія: вебсайт. URL : <https://profpressa.com/articles/algortim-provedenniaatestatsiyi-personalu>.

2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1 (31). С. 97-106. URL : <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391>.

3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

4. Боберська І. С., Завидівська О. І. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Запоріжжя, 30-31 берез. 2017 р.) : в 2 т. / кол. авт. ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої ; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : «Просвіта», 2017. Т. 2. С. 48-50.

**Стручок Н. М.**

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Гебра І. Й.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 051 «Економіка»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ**

Одним із перспективних шляхів економічного зростання підприємств є їх інноваційний розвиток. Практика господарювання свідчить, що інноваційні перебудови на сучасному етапі розвитку сучасних підприємств можуть не лише забезпечити високі показники економічного розвитку, але й підвищити конкурентоспроможність, їх експортний потенціал, а також допоможуть вирішити економічні, екологічні, соціальні проблеми. Інноваційна діяльність є однією з основних складових процесу забезпечення успішного функціонування підприємств. Тому сучасні економічні умови вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, ефективної організації досліджень та розробок, нововведень, зниження інноваційних ризиків, стратегічного управління в інноваційній діяльності кожного підприємства.

Термін «інновація» можна трактувати як нову ідею, процес, метод, а також сукупність дій і прийомів, за допомогою яких досягається прискорений розвиток господарюючого суб'єкта шляхом реалізації конкретного продукту або послуги. Поняття «інновація» поширюється на новий продукт або послугу, спосіб виробництва, нововведення в організаційній, науково-дослідній та інших сферах, які оцінюються за технологічними параметрами, а також з ринкових позицій [1].

Міжнародні інвестиції передбачають взаємодію учасників, які належать до різних держав (резидентів і нерезидентів стосовно даної країни), з метою вкладення капіталу у будь-якій формі в ту чи іншу справу для подальшого його збільшення або збереження. Тобто міжнародні інвестиції стосовно даної країни поділяються на:

1. інвестиції, які здійснює суб'єкт із країни базування;
4. іноземні інвестиції, що надходять у приймаючу країну, де знаходиться об'єкт інвестування.

Міжнародні інвестиції можуть здійснюватись у двох основних формах – портфельних та прямих (ПП).

У процесі формування портфеля інвестицій будь-який інвестор, що має вільні кошти і бажає вигідно їх розмістити, може діяти різним чином, а саме:

1. Він може сформувати портфель інвестицій з інструментів національних емітентів, які номіновані у національній валюті. До них відносяться цінні папери держави, регіональних і місцевих органів влади, національних акціонерних товариств, а також депозити в національній валюті.

2. У портфель інвестицій можна включити цінні папери іноземних емітентів, які номіновані в національній валюті і торгуються (тобто купуються і продаються) на національному ринку. Наприклад, японські чи американські компанії, яким для фінансування своєї діяльності необхідні швейцарські франки, випускають на швейцарський ринок свої облігації, які номіновані у швейцарських франках.

3. У портфель інвестицій можна включити інструменти, які торгуються на національних фондовому і грошовому ринках, але такі, що номіновані в іноземній валюті. Перевагами включення в портфель інвестицій таких активів є:

- можливість одержання додаткового доходу за умови зростання курсу іноземної валюти;
- зменшення загального ризику портфеля при падінні ринку цінних паперів національних емітентів або падінні курсу національної валюти.

4. Інвестор може сформувати портфель міжнародних інвестицій, що включає як цінні папери національного ринку, так і цінні папери, якими торгують на міжнародному ринку, що охоплює інші національні ринки і євроринок [2].

Інвестиції є невідомою складовою інноваційної діяльності. Інновації – це кінцевий продукт, що виник в результаті процесів створення, використання та впровадження наукових досліджень і розробок, спрямованих на вдосконалення технічних, економічних, організаційних, соціальних та правових відносин у різних сферах діяльності суспільства[3].

Розглядаючи взаємозв'язок інновацій і інвестицій слід зазначити, що поєднання даних категорій може утворювати дві різні економічні моделі:

- Інноваційно-інвестиційна: здійснюються інвестиції в інновації;
- Інвестиційно-інноваційна: пошук та використання інноваційних засобів ведення інвестиційної діяльності [4].

При поєднанні даних моделей активізується, так званий, інвестиційно-інноваційний процес, що є однією з форм реальних інвестицій, яка займає проміжне положення між інноваційною діяльністю і інвестиціями екстенсивного розвитку.

Метою цього процесу є реакція підприємства на вимоги ринку, і здійснюється вона переважно у виробничій сфері. Особливістю механізму здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств є те, що він включає складові елементи і інноваційної, й інвестиційної діяльності. В ході реалізації інвестиційно-інноваційного процесу ресурси вкладаються в

оновлені основні засоби, що є необхідним для виробництва вдосконаленого продукту, але створене без використання новітніх відкриттів фундаментальної науки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Короленко Р. В. Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства у форматі екологічної відповідальності. *Reporter of the Priazovskyi state technical university*. Section: Economic sciences. Pp. 88-94.

14. Демішев, І., & Войтко, С. (2022). До питання інвестиційного потенціалу України під час і після війни. *Економіка та суспільство*, (44).

15. Чухраєва Н. М. Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості. *БізнесІнформ*. 2014. № 6. С. 92–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_6\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_17).

16. Гаврилюк О. Інвестиційний імідж та інвестиційна привабливість України. *Фінанси України*. 2018. № 2. С. 68-81.

**Томашівський О. З.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Чаплинський В. А.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ СТИМУЛЮВАННЯ  
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

З метою підвищення лояльності персоналу доцільним є впровадження системи гарантій та компенсація для персоналу:

1. «Медичне страхування. Необхідно для стимулювання співробітників створити індивідуальний пакет гарантій з медичного обслуговування. Йдеться про укладання прямих договорів з кращими медичними установами міста для тотального медичного обслуговування працівників компанії. І не тільки працівників, а й членів їхніх сімей (мається на увазі подружжя та дітей). Тут мова йде не про районні лікарнях з чергами, а обслуговування у кращих фахівців і на кращому обладнанні з повним або частковим покриттям Вашою організацією.

17. Стоматологічне страхування. Завдання як компанії надати можливість будь-якому працівникові лікуватися у найкращих стоматологів в місті і на кращому обладнанні. Підхід той же, що і в пункті першому – прямі договори компанії з місцевими стоматологічними лікарнями.

18. Заощадження на випадок виняткових медичних обставин. Страхівки покривають не всі, особливо, це стосується ліків. У деяких випадках компанія пропонує робити невеликі заощадження і залежно від стажу роботи доповідає.

19. До цих заощаджень щомісяця додають пенсію, дана сума

приєднується до суми накопиченої пенсії, тобто стає багатocільовою.

## 20. Програми захисту доходу.

а. Оплата лікарняних. Лікарняні покриваються в більшості випадків, в тому числі і членів сімей. Але іноді захворювання таке, що хочеться йти до лікаря (виписка лікарняного листа), а хочеться просто відпочити і прийти в себе. Пропонуємо надавати від одного до семи днів в рік відсутності через хворобу, без обґрунтування лікаря.

б. Короткострокова і довгострокова непрацездатність. Законодавством України визначено періоди збереження заробітної плати в цьому випадку в повному обсязі. Компанія може збільшити ці періоди, включивши цю обмежену гарантію в загальний пакет пільг.

в. Страхування життя. Компанія може застрахувати безкоштовно працівника на певну суму.

21. Медичне обслуговування при виході на пенсію як штатних працівників. Вводиться в контексті стажу роботи в компанії.

## 22. Додаткові вихідні дні (Особисті дні).

23. Допомога в навчанні, додатковій освіті. Йдеться про фінансову допомогу (покрытті витрат на навчання) при досягненні певних результатів роботи і стажу роботи. Сюди слід додати безвідсоткове кредитування працівника на освітні цілі.

24. Різні програми сприяння працівникам поза роботою, а також членам їх сімей» [2].

Сюди відносяться:

- «допомога батькам у вихованні дітей (покрыття компанією професійних консультацій);
- допомогу працівникам у догляді за старими батьками (покрыття витрат на обслуговування та консультування);
- розширений період збереження робочого місця за працівником у разі необхідності догляду за членами сімей;

- допомога у збереженні сім'ї (покриття витрат на консультування і спеціалізоване лікування у разі необхідності);
- розширений період відсутності у зв'язку зі смертю близьких з покриттям компанією;
- гнучкі графіки роботи і можливість роботи з дому;
- знижки на придбання товарів у певних магазинах, включаючи продукти» [35].

Основою кадрової стратегії є високий рівень мотивації співробітників. Пропонуємо впровадити заходи стимулювання персоналу підприємства та побудувати їх на результатах опитування співробітників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник НУ "Львівська політехніка"* : зб. наук. пр. / гол. ред.-видав. ради Н. І. Чухрай. 2016. № 846. С. 11-15.
2. Балусева О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>.
3. Біловодська О. А., Кириченко Т. В., Савченко О. Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 181-184.
4. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210-214.
5. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2018. 226 с.
6. Бодарецька О. М., Мельник О. Г., Жежуха В. Й. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 11. С. 7-11.

**Томашівський О. З.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Шот П. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 051 «Економіка»  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ  
МЕНЕДЖЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Як відомо, хтось сприймає роботу як джерело самореалізації, для когось вона виступає як вимушене зло, яке доводиться нести неохоче. Згідно міжнародних досліджень: в середньому працівник проводить на роботі 2008 робочих годин, тобто 251 день усього календаря. Для когось робота – другий дім. Тому роботодавець має створити робочі місця, де працівники почуватимуться добре та задоволені. Бо якщо працівник добре мотивований, він теж задоволений. Але погляди роботодавця на управління персоналом можуть істотно відрізнятись. Вони або сприймають працівників як статті витрат, або як активи, які приносять багатство та конкурентну перевагу. Щоб багатство підприємця збільшувалося, він повинен ефективно мотивувати працівників і отримувати додану вартість і конкурентну перевагу за допомогою людських ресурсів.

Звичайно, навички спілкування менеджерів і кадрового персоналу є значною частиною мотивації співробітників. Звісно, помічником може бути і кадрова система, яка дозволяє контролювати різні сфери, від навчання співробітників до автоматичних сторожів кадрових подій. [Vema](#) – це настільки гнучке програмне забезпечення, що воно покриває всі види потреб у роботі з персоналом і, таким чином, надає вам якісний огляд ваших співробітників.

### 1. Хвалити осіб за добре виконану роботу

Так, звісно. Ви можете часто зустріти зневажливий аргумент: «Вони не малі діти, щоб мати штамп і похвалу в підручнику». Можливо, вони й не малі діти, але вони все одно люди. Гроші можуть бути миттєвою розрадою за виконану роботу та засобом жити краще. Настає момент, коли гроші відходять на другий план, і саме тоді потрібно хвалити людину. Дайте йому зрозуміти, що ви цінуєте його та його навички. Скажіть йому, що він зробив чудову роботу.

Це створює емоційний зв'язок між вами та працівником. Це задовольнить основну людську потребу бути важливим і належати до групи. Проста похвала поверне мотивацію.

### 2. Поважати та підтримувати працівників

Основне правило: «Стався до оточуючих людей так, як хочеш, щоб ставилися до тебе». Якщо ви поважаєте це одне речення, ви ніколи не зможете поводитися погано. Зрештою, хто хотів би, щоб інші ставилися до нього погано або поблажливо.

Слухайте співробітників і дозволяйте їм ділитися своїми думками та ідеями. Ніколи не знаєш, яка ідея може виявитися новаторською. Також частіше запитуйте, як у них справи і чи можете ви чимось їм допомогти.

Коли хтось говорить, просто слухайте. Одна з наших поганих звичок полягає в тому, що ми формулюємо відповіді та зв'язки в голові під час спілкування і тому забуваємо слухати те, що говорить інша людина.

### 3. Заохочувати чесність і бути прозорим

Одним із ефективних способів мотивації співробітників є свобода. Люди прагнуть свободи і з цим пов'язана їхня робота. Кожен хоче бути впевненим, що може прийти до свого роботодавця і сказати йому, що йому не подобається, не боячись бути звільненим.

Спробуйте показати, що вам байдужі думки та скарги. Отримавши відгук, подумайте, чи виправданий він. Як би ви хотіли, щоб компанія, в

якій ви працюєте, приховувала від вас інформацію? Не думаю, що вам сподобається така співпраця.

Будьте прозорими і не бійтеся розповідати співробітникам про інвестиції, внутрішню структуру або чому керівництво сьогодні в поганому настрої.

#### 4. Надавати своїй команді автономію

Скільки разів у своєму житті ви чули: «Я дуже ціную те, як мій бос організовує та керує кожною деталлю моєї роботи». Я не хочу бути скептиком, але якщо ви намагаєтеся знайти позитивну відповідь прямо зараз, ви, ймовірно, живете в ілюзії. Найреалістичнішим припущенням є... ніколи.

Як було сказано вище, люди люблять свободу. Ми безпосередньо прагнемо здатності контролювати свій час і енергію.

Дайте своїм співробітникам основні правила та цілі, яких ви хочете, щоб вони досягли. Складіть план, але залиште конкретні кроки та розклад годин виключно на розсуд команди та окремих співробітників. Це дає людям відчуття автономії, водночас показуючи їм, що ви справді вірите в їхні здібності. Мотивувати співробітників вам буде легше.

#### 5. Давати можливість рости особистісно та вміло

Мотивація – це не те, чого ми можемо досягти одним клацанням пальця. У самого роботодавця можуть бути проблеми з власною мотивацією.

Так, на жаль, ми не можемо проникнути в голову людини і з'ясувати, де саме проблема. Однак це не означає, що ми не можемо спробувати зрозуміти їх і запропонувати рішення. Мотивація співробітників виникає зсередини. Звичайно, все починається з корпоративної культури, в якій їм комфортно. Це породжує бажання допомогти компанії досягти її цілей. Але це неможливо, якщо людина не освічена.

Давайте людям можливість вибрати різні курси, семінари або зустрічі з людьми з місця. Подібні бесіди в групах і на курсах з людьми, які працюють у тій же сфері, можуть надихнути на нові ідеї та мотивацію.

Навіть під час війни роботодавець повинен подбати про індикатор щастя своїх працівників, наскільки це можливо. Звісно, український бізнес та економіка досі знаходяться в скрутному становищі, проте не однією матеріальною винагородою вмотивовані спеціалісти. Хоча розміри заробітної плати та винагороди, бонуси залишаються важливими для працівника, інші індикатори щастя, що здатні задовольнити людину й отримати наснагу від роботи грають не останнє значення. Розглянемо низку індикаторів щастя, завдяки яким роботодавець може створити абсолютно довірливу доброзичливу атмосферу в команді, яку не захочеться покидати ніколи при будь-яких обставинах.

#### Психологічний мікроклімат

Збереження психологічно здорового мікроклімату в колективі грає одну з найважливіших ролей в створенні dream team в компанії. Кожний перший робітник високо цінує колектив, в якому він може бути самим собою, відчувати комфорт і спокій. За статистикою понад 60 % спеціалістів хоч раз за свою кар'єру змінювали місце роботи через нездоровий мікроклімат. Погодьтеся, задоволені спеціалісти і працюють краще. Саме від психологічного комфорту будується система цінностей робочого колективу.

#### Відчуття залученості

Не можна працювати в колективі, не будучи залученим в його життя, функціонування та роботу. Інакше робітник відчуває себе відсторонено, не вбачаючи власної приналежності до глобального процесу. Комунікація в колективі просто повинна бути дружньою та здоровою, саме таку ідею керівник повинен вкладати. Якщо атмосфера не є дружньою, можна запросити психолога, який проведе кілька тренінгів, що допоможуть

колективу поратися з токсичними моделями комунікації, плітками та іншими негативними явищами. Дуже важливо роботодавцю донести до кожного працівника, як комунікація впливає на їх ефективність та стан, мотивацію, продуктивність та результативність всієї команди.

#### Відчуття цінності виконаної роботи

Відчуття цінності виконаної роботи стимулює мотивація та результативність. Для цього дуже важливо знаходити підхід до кожного працівника, відшукувати їх рушійні мотиваційні цінності. Це допомагає рухати вперед кожного робітника, стимулювати його професійний ріст. Не забувайте підбивати підсумки роботи кожного та всієї команди, оприлюднювати результативність виконаної роботи. Це допомагає відчувати радість перемоги, цінність виконаної роботи, власну цінність.

#### Спільна благодійність

Почнемо з того, що кожний працівник має власне бачення благодійності, вона повинна бути абсолютно добровільною та не нав'язливою. По-перше, роботодавець не повинен бути проти виникнення волонтерських чи психологічних груп всередині колективу. До того ж було б непогано, самому проявляти інтерес та підтримку в цьому питанні: створення чатів допомоги співпрацівникам, хто виїхав чи хто потребує моральної, психологічної, фінансової допомоги. Така залученість покаже, що компанія зацікавлена в будь-яких проявах благодійності та допомозі своїм співпрацівникам.

Таким чином, психологічний мікроклімат, почуття цінності виконаної роботи, відчуття приналежності до команди, а також – можливість брати участь у спільній благодійній діяльності максимально підвищують індикатор щастя команди в цілому та кожного робітника.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>.
2. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / уклад. Н. О. Пачева. Умань : Візаві, 2018. 267 с.
3. Кіях О. О. Матеріальне стимулювання як фактор підвищення продуктивності праці. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 120-123.
4. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2018. 226 с.
5. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 25-30.
6. Бортник В. А. Мотиваційна складова формування кадрового потенціалу. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 129-135.
7. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 2 (2). С. 13-18.

## ЗМІСТ

Лелик Л. І. Вступне слово.....	3
--------------------------------	---

### АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЮРИДИЧНОЇ НАУКИ

Граб М. І., Кут М. О. Темпоральні детермінанти витоків філософсько-правових тверджень про громадянство.....	4
Граб М. І., Лисак О. О. Адміністративно-правові гарантії діяльності релігійних організацій в Україні: поняття та ознаки.....	17
Граб М. І., Міхняк Л. С. Правове трактування поняття «пацієнт».....	29
Білецька Л. М., Швед А. Б. Проблеми дотримання прав і свобод людини під час воєнного стану.....	38
Павлюк Н. М. Регулятивна функція цивільного права.....	44
Пришляк Г. Я. Контроль народу в питаннях реалізації екологічних прав в Україні.....	50
Русаль Л. М., Ференчук В. І. Дефініція юридичного складу як підстави виникнення майнових цивільних прав та обов'язків.....	54
Русаль Л. М., Фреюк М. О. Передумови звернення до суду із заявою про встановлення фактів, що мають юридичне значення у сімейних правовідносинах.....	57
Флис І. М. Корупція в Україні: реалії та правові засоби впливу.....	61
Яворська В. Г., Бутляр О.-О. Б. Поняття та ознаки принципів сімейного права.....	69
Яворська В. Г., Савчук Г. П. Виникнення адміністративного судочинства.....	75
Яворська В. Г., Сидорук Н. В. Поняття систематизації конституційного законодавства.....	84
Яворська В. Г., Скала І. В. Поняття терористичної злочинності в Україні..	86

### АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Андрейко Г. Б. Правовий захист особистості від впливу соціально-психологічних технологій.....	91
Костецька І. І., Ключкей В. В. Аналіз бізнес-процесів на ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГІЯ».....	95
Костецька І. І., Сташишин Т. В., Стенавський І. І., Чапкайло О. І. Вітчизняний і зарубіжний досвіди комунікаційного міксу підприємства.....	101
Лелик Л. І., Варгатий Б. В., Семенків В. В., Шуліковський І. О. Командна робота у підприємстві: структура та навички організації.....	110
Магас Д. О., Мілевський Д. В., Сорока Н. М. Маркетингові інструменти	

у системі управління підприємством.....	114
<b>Магас Н. В., Наконечний С. Я., Карп'як Ю. І., Карп'як М. І.</b> Роль конкуренції в економіці.....	118
<b>Оліховська М. В., Гаврилець М. Б., Стахів О. І., Якубчик Е. О.</b> Бенчмаркетинг у професійній діяльності менеджерів при формуванні антикризової програми бізнесу.....	122
<b>Оліховська М. В., Гримак М. П., Пасельський Д. М.</b> Формування комунікативної стратегії у стрес-менеджменті на підприємстві.....	129
<b>Оліховська М. В., Євменчук В. В., Шлапай М. М.</b> Оптимізація виробничих процесів на підприємстві.....	134
<b>Оліховська М. В., Самохвалов В. С., Чобанюк М. М., Колесник Н. В.</b> Дослідження напрямів удосконалення діяльності організацій.....	140
<b>Оліховський В. Я., Жук Р. Є., Семенків І. А.</b> Соціально-психологічні умови робочого середовища організації.....	147
<b>Оліховський В. Я., Миколів Т. І., Ревак Д. Ю., Науменко Є. О.</b> Удосконалення управління діяльності організації.....	152
<b>Парфенюк Є. І., Кузик Р. А., Насадюк В. В., Шушков В. І.</b> Пошук та використання стратегічного потенціалу підприємства у сучасних умовах функціонування.....	159
<b>Рішняк О. Р.</b> Роль маркетингу у туризмі.....	165
<b>Стефанишин О. Б.</b> Аналіз підходів до вивчення структури системи соціально-виробничих відносин.....	169
<b>Стефанишин О. Б., Фурманський М. О.</b> Проблема ефективного менеджменту проєктів у сфері ІТ.....	174
<b>Стойко Г. В., Леськів І. В., Мандзяк І. В., Мрочак Р. А.</b> Маркетинговий менеджмент як механізм організаційного розвитку організації.....	179
<b>Стойко Г. В., Сиділо Г. М.</b> Аутплейсмент в контексті менеджменту підприємства.....	187
<b>Стручок Н. М., Гебра І. Й.</b> Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств як інструмент кризового реагування.....	191
<b>Томашівський О. З., Чаплинський В. А.</b> Практичні рекомендації стимулювання персоналу на підприємстві.....	195
<b>Томашівський О. З., Шот П. В.</b> Удосконалення кадрової роботи менеджера організації.....	198

Львівський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» є відокремленим структурним підрозділом Міжрегіональної Академії управління персоналом.



Рівень якісного науково-педагогічного складу, постійний розвиток навчально-методичного забезпечення, матеріально-технічна база закріпили за Інститутом провідне місце серед вищих навчальних закладів Львівщини.

У тематиці наукових досліджень Інституту особливе місце посідає пошук нових знань у розв'язанні проблем побудови систем управління людськими ресурсами на різних рівнях.

Сучасний розвиток Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» зорієнтований на підготовку не тільки професійних, а й насамперед всебічно розвинених, мобільних фахівців, здатних працювати в умовах постійних змін. Важливе значення тут має залучення студентів до спільних з викладачами наукових досліджень. Їх результати подаються та обговорюються на науково-практичних конференціях.

Випускники Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» отримують диплом державного зразка відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня та диплом, оформлений згідно міжнародних норм, що дає можливість продовжувати навчання та працювати за кордоном.

### **Львівський інститут**

**Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад**

**«Міжрегіональна Академія управління персоналом»**

**79058, м. Львів, вул. Гетьмана Мазепи, 29**

**тел. (0322) 24-91-23, 94-00-81, тел./факс (0322) 94-00-81**

**web-site: [li-maup.edu.lviv.ua](http://li-maup.edu.lviv.ua)**

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**«ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ – 2023.  
АНТИКОРУПЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

Матеріали доповідей та статей  
Наукового семінару до дня спеціаліста-правника  
(м. Львів, 9 жовтня 2023 року)

Матеріали видруковані в авторській редакції

Голова організаційного комітету  
*В. Г. Яворська*

Упорядники: *В. Г. Яворська, Т. О. Попович*

Підписано до друку 03.11.2023 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Тираж 100 прим. Зам. 22

Надруковано у Львівському інституті  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
79058, м. Львів, вул. Гетьмана Мазепи, 29  
[www.li-maup.edu.lviv.ua](http://www.li-maup.edu.lviv.ua)