

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ, НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ЛИСИКАНИЧ Михайло Васильович**

**Механізм управління дисциплінарними відносинами  
в організації / Mechanism of management of disciplinary  
relations in the organization**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи МЕНм – 21  
**М. В. Лисиканич**

---

*підпис*

Науковий керівник:  
к. е. н., доцент Сmachero І. І.

---

*підпис*

Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту:

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Зав. кафедри, д. е. н., професор

**М. М. Шкільняк**  
*прізвище, ініціали* *підпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	6
1.1. Концептуальні підходи до управління дисциплінарними відносинами в організації.....	6
1.2. Місце та роль дисциплінарної відповідальності в управлінні дисциплінарними відносинами.....	13
Висновки до розділу 1.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В КП «ГРОМАДА-СЕРВІС» ВЕЛИКОГАЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ</b> .....	23
2.1. Характеристика діяльності КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради.....	23
2.2. Методи управління дисциплінарними відносинами в досліджуваній організації.....	30
2.3. Оцінка механізму управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради.....	37
Висновки до розділу 2.....	43
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В КП «ГРОМАДА-СЕРВІС» ВЕЛИКОГАЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ</b> .....	44
3.1. Розробка стратегічних орієнтирів забезпечення та зміцнення дисципліни праці в досліджуваній організації.....	44
3.2. Пропозиції щодо удосконалення наявної мотивації дисципліни в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради.....	53
Висновки до розділу 3.....	59
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	61
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	65

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах важливо приділяти підвищену увагу управлінню виробництвом, фінансами та іншим сферам в організації, але, також особливе значення мають зусилля спрямовані на порядок взаємодію між сторонами трудових відносин у процесі праці.

Будь-яка спільна діяльність людей повинна бути, як мінімум, належним чином узгоджена, тобто здійснюватись у певній послідовності, взаємодії між різними її учасниками, у злагодженому виконанні ними покладених на них функцій тому, що результативність такої діяльності, її успіх залежать від того, наскільки вдало вона організована, наскільки чітко і неухильно виконують свої обов'язки всі учасники такої діяльності. Результат спільної діяльності людей залежить від дотримання учасниками трудового процесу встановлених правил поведінки в процесі праці, точного виконання ними своїх трудових обов'язків.

Саме праця є тою діяльністю людей, що сприяє виробленню та досягненню різноманітних благ й дозволяє задовольнити людські потреби. Однією з складових праці є трудова дисципліна.

Крім того, сучасні економічні відносини висувають нові вимоги до персоналу. Сюди входить не лише підбір та підготовка працівників, але й розвиток мотивації, менталітету, відповідального ставлення до виконання трудових обов'язків, а отже, і нових методів управління дисциплінарними відносинами. Такий стан речей вимагає напрацювання дієвого механізму управління дисциплінарними відносинами в організації у сучасних умовах.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що управління дисциплінарними відносинами є одним із найбільш важливих аспектів сучасної організації, які здатні багаторазово підвищити ефективність її діяльності. А механізм управління дисциплінарними відносинами в організації у сучасних умовах допоможе реалізувати поставлені завдання.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблему управління дисциплінарними відносинами досліджували вчені серед яких: Барікова А.,

Колеснік Т., Кутоманов Д., Лутай Л., Рудик В., Хавронюк М., Черновол-Ткаченко Р. та інші.

Наукові доробки що стосуються механізму управління дисциплінарними відносинами належать Баріковій А., Колеснік Т. та іншим.

Однак в цих працях не достатньо висвітлений цілісний механізм управління дисциплінарними відносинами в організації.

**Метою кваліфікаційної роботи** є формування теоретичних та прикладних основ механізму управління дисциплінарними відносинами в організації.

**Завдання:**

- розкрити концептуальні підходи до управління дисциплінарними відносинами в організації;
- визначити місце та роль дисциплінарної відповідальності в управлінні дисциплінарними відносинами;
- охарактеризувати діяльність КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради;
- проаналізувати методи управління дисциплінарними відносинами в досліджуваній організації;
- дати оцінку механізму управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради;
- розробити стратегічні орієнтири забезпечення та зміцнення дисципліни праці в досліджуваній організації;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення наявної мотивації дисципліни в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради.

**Об'єктом дослідження** є процес управління дисциплінарними відносинами в організації.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради.

**Методи дослідження** У роботі було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. При опрацюванні матеріалу щодо теоретичних аспектів управління дисциплінарними відносинами в організації застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняння, групування та історичний підхід (розділ 1). При аналізі механізму управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради використовувалися методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, а також метод наукової абстракції (розділ 2). Застосувавши методи групування та комплексного підходу були розроблені напрями удосконалення управління дисциплінарними відносинами в досліджуваній організації (розділ 3). З метою наочного представлення результатів дослідження застосовувалися табличний а графічний прийоми.

**Наукова новизна дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних та прикладних положень з удосконалення механізму управління дисциплінарними відносинами в організації.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення управління дисциплінарними відносинами, які можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваної організації.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Врегулювання законодавчо-нормативного забезпечення дисциплінарної відповідальності в організації в умовах воєнного стану» у Збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023) та на тему «Технологічні інновації в управлінні дисциплінарними відносинами в організації» у Збірнику Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1 Концептуальні підходи до управління дисциплінарними відносинами в організації

Важливою теоретичною та практичною складовою управління крім визначення цілей, планування, розробки структури організації та системи взаємозв'язків із персоналом, прийняття рішень є пошук способів найбільш ефективного впливу на працівників для забезпечення досягнення цілей, виконання планів і реалізацію рішень [24, с. 13].

Розгляд даної проблеми в значній мірі пов'язаний із дисципліною праці, яку в науковому середовищі прийнято розглядати в контексті дисциплінарних відносин. Щодо змісту дисципліна праці включає такі складові як: виробничу, технологічну, трудову, службову, фінансову та інші види дисципліни. Отже, вона є найбільш загальною порівняно з іншими. У широкому розумінні поняття трудова дисципліна розглядається як синонім дисципліни праці, а у вузькому – дотримання сторонами трудового процесу внутрішніх правил трудового розпорядку.

Дисциплінарні відносин є складним соціальним явищем. На нашу думку, перш, ніж починати виокремлення концептуальних підходів в управлінні цими відносинами в організації, слід спершу розглянути поняття дисципліни.

Дисципліна (з латинської – учення, розпорядок) – це встановлений порядок обов'язкової поведінки представників трудового колективу, громадян, функціонування організації, який відповідає встановленим у суспільстві нормам права і моралі (у випадку збігу) або вимогам конкретної організації [59, с. 112].

З погляду Хавронюка М.І., «дисципліна – стан, згідно якого всі суб'єкти правовідносин влади і підпорядкування непохитно дотримуються порядку та правил, які встановлені на законодавчому рівні, а також відповідними

положеннями та статутами» [13, с. 15]. Якщо дисципліну розглядати в більш ширшому розумінні, то вона, безумовно є тим елементом, без якого не можна уявити будь-яку організацію людей: державну, суспільну, виробничу та іншу. Будь-який виробничий процес потребує дисципліни від його учасників, підпорядкованості існуючому розпорядку та керівництву організації. Без управління дисципліною неможливо досягати поставлених цілей.

За допомогою дисципліни поведінка людей має впорядковану природу, що забезпечує колективну діяльність і функціонування організацій. Дисциплінованість співробітників організації допомагає узгодити інтереси працівників, дотримуватися правил і положень організації, що призводить до досягнення цілей організації. Особистісні причини дисциплінованості будь-якої людини можуть відрізнятися. Сюди можуть відноситися високий рівень самодисципліни, свідоме чи несвідоме виконання усіх правил та обмежень, а також прагматичні розрахунки, страх покарання та інше. Позитивною з позиції моралі є лише така дисциплінованість, яка є наслідком інтеріоризації особистістю пропонованих їй обов'язків, норм і схем поведінки [59, с. 112]. Однак і така дисциплінованість може бути негативною у випадку, коли вона буде суперечити принципам людяності.

Відсутність дисципліни є, безумовно, негативним явищем, оскільки породжується хаос, безпорядок, виникають конфлікти. Однак і занадто жорстка дисципліна мало сприяє розвитку та успіху організації. Адже зайва суворість може позбавляти членів колективу ініціативності, творчого підходу, гнучкості, через що уся організація перетворюється на надто бюрократизовану «контору».

У науковій літературі вирізняють кілька видів дисципліни [59]:

1) трудова дисципліна – виконання трудових обов'язків, дотримання норм та правил трудового розпорядку організації;

2) фінансова (платіжна) дисципліна – здійснення своєчасних платежів, виконання фінансових зобов'язань;

3) договірна дисципліна – виконання умов та зобов'язань за укладеними договорами та іншими угодами;

4) технологічна дисципліна – дотримання технологічних норм виробництва та випуску продукції, стандартів якості та ін.

У сучасній науці поняття «дисципліна», в першу чергу, розглядають як дисципліну праці, яка є динамічним, соціально обумовленим процесом, який визначає процедури поведінки працівників під час того, як вони виконують свої обов'язки щодо професійної діяльності. Такі обов'язки, як правило, передбачені, насамперед, правовими, а також соціальними, моральними та іншими нормами. Поведінка – це сукупність дій особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, потреби й уподобання.

У науковій літературі поряд з поняттям «трудова дисципліна» часто зустрічається «дисципліна праці». Так, Н. Болотіна використовує їх як тотожні [58], інші вважають, що дисципліна праці є ширшим поняттям та включає трудову, виробничу, технологічну, фінансову та службову дисципліни. На думку С. Синчук та О. Ярошенко, поняття «трудова дисципліна» та «дисципліна праці» співпадають лише частково, з чим варто погодитися. Трудова дисципліна є складовою поняття дисципліна праці, «якщо вона розглядається як стан та рівень дотримання трудових обов'язків працівниками на конкретному підприємстві, в установі, організації. Визначення поняття трудової дисципліни є ширшим і не охоплюється поняттям «дисципліна праці»» [57, с. 241].

Ключовою ознакою дисципліни є порядок – це сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини. В загальному розумінні, порядком є налагоджений правильний стан чогось. Проте у трудовій діяльності порядок розуміють як певне поєднання відносин та соціальних зв'язків у сфері праці, що перебувають у визначеній залежності один від одного та певній субординації.

Субординація (з латинської означає призначати, керувати) – це такий вид відносин службової діяльності, який включає реалізацію рішень (наказів) і правил вищестоящої особи щодо підпорядкування для нижчестоящої (за посадою, званням) службової особи, а також дотримання правил щодо службової дисципліни, етики та відповідальності у цих відносинах. Отже,



субординація – це відносини, які побудовані за ієрархічним принципом, дії між окремими спільнотами, що саме і полягають у прямому підпорядкуванні одного представника до іншого [59].

Така взаємозалежність та субординація забезпечується трудовою дисципліною. Від форм та методів здійснення субординаційних відносин прямо залежать особливості та стан дисципліни в організації. Особливо це проявляється при наданні керівником (менеджером) усних управлінських доручень чи розпоряджень, адже для успішного їх розуміння та виконання, виконавець повинен розуміти та правильно оцінювати зміст такого розпорядження, знати проблеми організації, бути здатним запропонувати свої варіанти вирішення того чи іншого завдання. Описаний підхід є однією з умов існування сприятливої психологічної атмосфери в організації тому, що надається можливість певної дискреції з боку працівника, й, крім того, зводиться до мінімуму тиск на працівника, спонукання його до певних незрозумілих йому дій.

Звичайно, певна децентралізація у прийнятті управлінських рішень далеко не завжди є ефективною. Особливо це стосується випадків, коли ментальний та професійний рівень працівників не дозволяє виконувати усні розпорядження керівника на належному рівні, а керівник не має ще достатнього управлінського досвіду та кваліфікації. В описаних випадках керівникам слід діяти більш категорично. Ступінь такої категоричності залежить від особистих якостей підлеглого, якому було надано доручення. Можна систематизувати форми індивідуального вольового впливу відповідно до характеру та особистих якостей підлеглих. Так, для працівників, які характеризуються професійністю та порядністю, розпорядження та вказівки можна надавати у формі прохання.

Наступна форма індивідуального вольового впливу – це рекомендації (керівник рекомендує підлеглому діяти саме так). До менш дисциплінованих працівників слід застосовувати форму у вигляді доручення: «Вам доручено зробити...». А також форму у вигляді наказу щодо відповідальності за

нездійснення чи невідповідне виконання того чи іншого розпорядження керівника.

На практиці комунікація між керівником та підлеглим здійснюється у придатних формах, а саме: субординаційній (між керівником і підлеглими дотримується дистанція), службово-товариській (дотримання розмежування щодо професійних повноважень та встановлених службових функцій) та дружній («розшарування» відносин між керівником і підлеглими, втрачання контролювання за здійснення професійних обов'язків та за обставинами виробництва) [44].

Форма субординаційного спілкування між керівниками та підлеглими часто залежить від особистих якостей працівників, їх трудової мотивації, а також знань керівника про підлеглих. Звичайно у такому спілкуванні та взаємовідносинах не може бути якихось встановлених шаблонів та алгоритмів. Однак вірним є те, що індивідуальний підхід та форма субординації багато в чому залежить від особистісних характеристик конкретного підлеглого.

Відсутність дисципліни може призвести до певного безладу, наслідком якого, як правило, є невиконання поставлених завдань, кризи, конфлікти, банкрутство організації. Натомість дисциплінованим працівникам здебільшого притаманні такі риси як: відповідальність, відданість, принциповість, порядність, працьовитість, законопослушність, пунктуальність та надійність.

У вузькому розумінні дисциплінарні відносини передбачають здійснення професійних обов'язків працівниками і реалізацію їхніх привілеїв, які передбачені у відповідних законодавчих актах. У більш ширшому розумінні – це підсистема трудових відносин, яка включає проблеми права влади, мотивації, економічної безпеки, організації управління та ін. [25]. Дисциплінарні відносини класифікують за змістом, об'єктом та природою відносин щодо учасників. Серед їхніх структурних складових виокремлюють права, виконання прав і обов'язків, об'єкт (поведінку та розподіл відповідальності) [25].

Слід погодитися з думкою Лариси Лутай, що «дисциплінарні відносини починаються з комплексу робіт: постановки завдань, дисциплінарної дії,

організації роботи й дисциплінарного контролю (функціонує за допомогою економічних, психологічних, правових методів). Описана концепція дає можливість пояснити процеси створення, функціонування, розвитку та занепаду дисципліни у кожній спільноті» [39].

Розглядаючи концептуальні підходи щодо того, як управляти дисциплінарними відносинами, неможливо оминати механізм управління цими відносинами в організації. Аналіз наукової літератури [60] дає можливість зробити твердження, що механізм управління дисциплінарними відносинами в організації станом на сьогодні є досить слабо дослідженим, через що, власне, його дослідження є одним із завдань кваліфікаційної роботи.

На думку Лариси Лутай, аналізуючи механізм управління дисциплінарними відносинами в організації слід враховувати комплекс питань. По-перше, процес управління слід розглядати як складову управління трудовими ресурсами через, що працівників, у такому випадку, необхідно розглядати як значний здобуток, важливий актив, який сприяє досягненню стратегічних та поточних цілей організації. При цьому механізм управління дисциплінарними відносинами в організації повинен включати: діагностику стану дисциплінарних відносин, формулювання мети та забезпечення функціонального розвитку, планування дисциплінарних відносин, організацію робіт зі зміцнення дисципліни, мотивацію дисципліни, розробку стратегій управління дисциплінарними відносинами, формування системи контролю за результатами [39].

Механізм управління дисциплінарними відносинами слід розглядати як складову управління трудовими ресурсами, в якому працівники є визначним ресурсом, умовою успішної реалізації стратегічних цілей, головною поміж яких є формування самодисципліни. Стратегічне управління дисциплінарними відносинами «доцільно реалізовувати не тільки через визначення методологічних підходів до цього процесу, а й механізмів реалізації, ступеню впливу на фінальні результати функціонування організації» [50, с. 255].

Механізм управління дисциплінарними відносинами, шляхом теоретичного узагальнення, умовно поділяють на прямий та непрямий. До прямого відносять методи примусу, заохочення та виховання, а до непрямого – управління домовленостями організації праці, такі як: організація управління соціально-економічними умовами, досвідченість та кваліфікація кадрів, рівень управління, врядування та інші.

Запропонований на рисунку 1.1 механізм управління дисциплінарними відносинами включає діагностику дисциплінарних відносин, що у т. ч. передбачає проведення дисциплінарного аудиту, визначення мети управління, прогнозування дисциплінарних відносин, процес управління, кінцевим завданням яких є розробка стратегії управління дисциплінарними відносинами.

Організаційне виконання заходів, яке має на меті зміцнити дисципліну включає: розроблення локальних актів про дисципліну нормативного спрямування, оцінку ефективності робочого часу, що використовується, оцінку рівня професійної орієнтації, мотивацію персоналу, розробку експертних оцінок виявлення залежності дисципліни від рівня професійних особливостей працівника та організацію освітнього середовища, яке здатне безперервно підтримувати високий ступінь дисципліни.

Для реалізації описаного завдання визначальним є формування системи контролю за наслідками, яка включає аналіз ступеню мотивів і умов недотримання трудової дисципліни, а також адміністративний та громадський вплив на порушників.

Слід зауважити, що саме уміння спонукати підлеглих до дотримання трудової дисципліни є однією із найважливіших умов її забезпечення в організації. Ця якість є чи не найважливішим елементом професійної кваліфікації керівника, який безпосередньо виступає ще й організатором трудової дисципліни та слідкує за дотриманням норм субординації в організації.

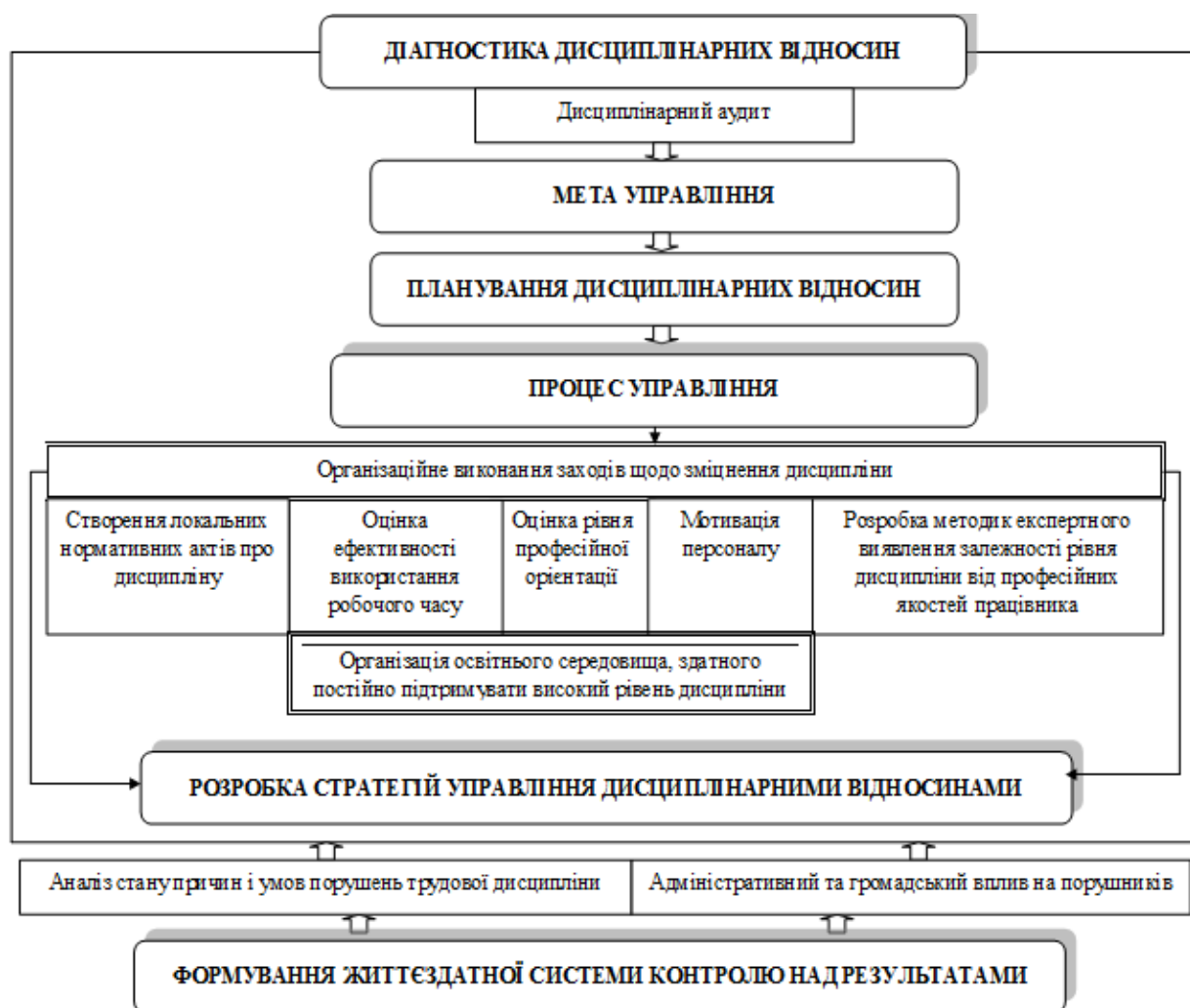


Рис. 1.1. Механізм управління дисциплінарними відносинами  
Примітка. Складено самостійно на основі [39].

Виокремлені концептуальні засади управління дисциплінарними відносинами, які необхідні для формування теоретичних та прикладних основ механізму управління дисциплінарними відносинами в організації, є підґрунтям для дослідження місця та ролі дисциплінарної відповідальності в управлінні дисциплінарними відносинами.

## 1.2. Місце та роль дисциплінарної відповідальності в управлінні дисциплінарними відносинами

Дисципліна або більш-менш регульована дисциплінарна відповідність в загальноприйнятній поведінці працівників в організації здійснюється з метою

забезпечення того, щоб працівники отримали належні рекомендації щодо того, що потрібно і чого не можна робити в організації відповідно до її мети. Місце та роль дисциплінарної відповідальності в управлінні дисциплінарними відносинами прийнято розглядати з позиції управління та права.

Як один із видів правової відповідальності, дисциплінарна відповідальність завжди привертала увагу науковців у сфері управління та права. Особливо актуальним питання дисциплінарної відповідальності є на сьогодні. Це пов'язано з тим що, «зі зміною соціально-економічних умов розвитку України розпочався процес реформування законодавства, і трудове законодавство не є виключенням, однак до сьогодні тривають дискусії щодо суті та значення дисциплінарної відповідальності працівників та її ролі в процесі забезпечення дисципліни праці в організаціях різних форм власності» [30]. Отже, визначення ролі дисциплінарної відповідальності в трудових відносинах, як необхідної складової інституту «дисципліни праці», потребує її аналізу та теоретичного переосмислення.

Тому, сьогодні, важливим є визначення місця дисциплінарної відповідальності у правовому механізмі забезпеченні дисципліни праці, досягнення якої дозволить вирішити важливе науково-практичне завдання – підтримка у правовий спосіб дисципліни праці в кожній організації незалежно від форми власності [32].

В праві та управлінні дисциплінарну відповідальність нерідко пов'язують з способами її досягнення. Сюди відносять заохочення, примус, інші організаційні та економічні методи.

У науковому колі існують різні підходи до визначення дисциплінарної відповідальності. Так, Кутоманов Д. Є. не включає дисциплінарну відповідальність до складових елементів забезпечення трудової дисципліни, а поділ дисципліни праці й дисциплінарної відповідальності на окремі інститути вважає недоречним. Проте, розглядаючи забезпечення дисципліни праці з позиції права, вчений вважає за доцільне включення сюди норми про

відповідальність працівника, у тому числі примус як один із методів такого забезпечення.

На думку Колеснік Т. В. одним із елементів механізму забезпечення дисципліни праці виступає власне відповідальність. Вчена приходить до такого висновку з тих міркувань, що спонукаючи працівника до належного виконання своїх трудових обов'язків, працедавець має право застосовувати до працівника дисциплінарні стягнення за нездійснення чи невідповідне виконання трудових обов'язків [32].

Вважаємо за доцільне погодитися із таким висновком, оскільки дисциплінарні заходи (у тому числі покарання) є наслідком притягнення порушника трудової дисципліни до відповідальності. У такому випадку дисциплінарна відповідальність є складовою механізму забезпечення дисципліни. При цьому механізм забезпечення дисципліни ґрунтується на нормах права, які, в свою чергу регулюють цілу низку питань щодо застосування дисциплінарних стягнень. Сюди входять: процедура застосування дисциплінарного стягнення, види стягнень, строки їх застосування, органи, уповноважені розглядати питання накладення таких стягнень на порушників, порядок зняття та порядок апеляції дисциплінарних стягнень, а також самі правила забезпечення дисципліни праці.

Проте дисциплінарна відповідальність є самостійним видом, незважаючи на те, що її часто розглядають лише як один із заходів дисциплінарного впливу. При цьому вона залишається один із видів правової відповідальності, значення якого не завжди оцінюється однозначно, та має певні особливості, пов'язані із специфікою трудового права.

Для досліджувати місця та ролі дисциплінарної відповідальності в управлінні дисциплінарними відносинами, на нашу думку, слід розглянути поняття відповідальності. Так, відповідальність розглядається як застосування до винної особи спеціальних заходів примусу за вчинений проступок. Правова відповідальність трактується як передбачені нормами законодавства санкційні наслідки організаційного, майнового чи особистого характеру, що

забезпечуються засобами примусу, що застосовуються через індивідуальний юридичний акт, безпосередньо, до порушника за вчинений ним проступок.

Таким чином, обов'язковими елементами відповідальності є:

- 1) наявність правопорушення;
- 2) санкції;
- 3) примус;
- 4) наявність відповідної законодавчої норми.

Конституційний суд України у своєму рішенні по справі № 1-22/2001 від 30.05.2001 р. зазначив, що положення пункту 22 частини 1 статті 92 Конституції України потрібно трактувати так, що ним безпосередньо не встановлюються види правової відповідальності. Згідно цього положенням тільки законами України виокремлюються основи цивільно-правової відповідальності, а ще дії, що є кримінальними, адміністративними та дисциплінарними правопорушеннями як засади кримінальної, адміністративної, дисциплінарної та іншої відповідальності [49].

Дисциплінарна відповідальність хоча і є одним із видів правової відповідальності, має певні особливості. По-перше, вона виникає лише на підставі та у порядку, передбаченому законами; по-друге, вона має специфіку, характерну трудовому праву та впливає із норм, що регулюють трудові відносини. Такі відносини фактично не є відносинами влади-підпорядкування. Це пояснюється, у першу чергу тим, що трудові відносини, є відносинами, побудованими на взаємному волевиявленні сторін, а саме – на умовах укладеного трудового договору, метою якого є соціальний діалог та взаємовигідна співпраця між сторонами. Щодо примусу, то він практично не має місця у трудових відносинах та більше характерний для відносин, стороною в яких є суб'єкт владних повноважень. Таким не слід вважати роботодавця, який швидше виступає певною організуючою силою, у тому числі, елементом внутрішньої організації праці.

Під час укладення трудового договору працівник та роботодавець домовляються щодо того, що перший дотримуватиметься правил внутрішньо-



організаційного трудового розпорядку. Дисциплінарна відповідальність при цьому настає, коли працівник допустив порушення умов трудового договору та / або правил внутрішнього трудового розпорядку. За такого підходу будь-які заходи дисциплінарного впливу, навіть дисциплінарні стягнення, що їх роботодавець може застосувати до працівника за невиконання або невідповідне виконання своїх трудових обов'язків, не можуть розглядатися як публічне покарання. Адже, на нашу думку, тут має місце не примус, а метод забезпечення дисципліни праці шляхом спонукання працівника до належного виконання умов укладеного трудового договору, адже роботодавець отримує право застосування заходів дисциплінарного впливу лише на працівника, який допустив порушення умов трудового договору. Якщо працівник-порушник не захоче в подальшому виконувати умови трудового договору, жодна відповідальність не допоможе. Відбудеться розірвання трудового договору і неважливо, хто буде ініціатором цього. Більше того, працівнику гарантовано право на одностороннє розірвання трудового договору, адже відповідно до статті 43 Конституції України, використання примусової праці в Україні забороняється [26].

Тому ми не можемо визнавати примус як одну із складових дисциплінарної відповідальності, оскільки договірна природа трудових правовідносин виключає примушування працівника до чогось. Беручи до уваги той факт, що дисциплінарну відповідальність може застосовувати лише суб'єкт, наділений такими повноваженнями у правовідносинах, обумовлених договором (у нашому випадку, трудовим договором), дисциплінарну відповідальність слід відносити до договірної відповідальності.

Це можна пояснити тим, що працівник, який влаштовується на роботу у відповідну організацію, укладаючи трудовий договір бере на себе зобов'язання дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку та виконувати роботу, передбачену цим договором. У разі, якщо працівник такої згоди не дає, це виключає можливість його працевлаштування. Якщо ж небажання виконувати умови трудового договору у працівника виникне згодом, то продовжувати працювати у відповідного роботодавця він теж не зможе.

Будь-який працівник має право обирати, яку роботу він бажає виконувати, як розпоряджатися своїми навичками, знаннями, здібностями та у якого роботодавця йому працювати.

З позиції менеджменту дисциплінарна відповідальність в управлінні дисциплінарними відносинами розглядається з іншої точки зору. Так, Д. Є. Кутоманов, вважає, що «тримання персоналу підприємства в постійному страху через потенційну загрозу покарання, застосування реальних санкцій за найменші дисциплінарні правопорушення, можливо, і створить зовнішню ілюзію дисципліни, але про ефективність і результативність роботи під примусом сумнівно чи може йти мова. Для комплексного забезпечення сумлінної праці він має бути обґрунтованим, мати за мету виховні цілі, бути гуманним, залежати від характеру й мотивів вчинків, попередньої поведінки працівника, наслідків правопорушення. Потрібно поєднувати примус з іншими методами забезпечення дисципліни, в першу чергу, з переконанням і заохоченням. Лише за дотримання таких умов, він дійсно матиме ефект у досягненні трудової дисципліни, а не сприйматиметься у спрощеному вигляді як звичайне бажання роботодавця покарати працівників-порушників» [42]. Таким чином, вчений не виключає існування примусу у відносинах між роботодавцем та працівником, однак зауважує, що примус потрібно застосовувати лише у комплексі з іншими засобами впливу. Через це, на нашу думку, примус в контексті дисциплінарної відповідальності слід розглядати не як самостійне явище, а як певний засіб для досягнення дисципліни праці.

Проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що наведені методи забезпечення дисципліни в організації є дієвими лише тоді, коли трудові відносини є тривалими, тобто сторони мають намір продовжувати ці відносини, і примус тут не може розглядатися як терпіння від негативних наслідків, що застосовані до працівника за неналежне виконання ним трудових обов'язків або певне спонукання до дій, які працівник не бажає вчиняти.

Разом з тим, після застосування до працівника дисциплінарного стягнення його матеріальне становище, як правило, зазнає змін, оскільки відповідно до

статті 151 Кодексу законів про працю України (КЗпП), до працівника не застосовуються заходи заохочення протягом строку дії дисциплінарного стягнення [28]. Такі зміни, безперечно, мають вплив на свідомість і волю працівника, оскільки він розуміє їх наслідки й, таким чином, усвідомлює, що його негативна поведінка чи бездіяльність стали причиною притягнення його до дисциплінарної відповідальності та призвели до погіршення його матеріального становища. Таким чином, застосування роботодавцем до працівника дисциплінарного стягнення за вчинення дисциплінарного правопорушення усвідомлюється працівником як діяльність або бездіяльність протиправного характеру. Застосування при цьому роботодавцем до працівника догани за вчинення правопорушення свідчить про бажання продовжувати трудові відносини з цим працівником. Звільнення працівника з роботи теж не є покаранням, а є результатом небажання роботодавця продовжувати відносини з таким працівником через несумісність вчиненого правопорушення з продовженням трудової діяльності.

Дисциплінарне стягнення завжди є реакцією роботодавця на негативну поведінку працівника. З цього можна зробити висновок, що дисциплінарне стягнення, як і сама дисциплінарна відповідальність є лише засобом підтримки трудової дисципліни в організації, що проявляється у деякому тимчасовому звуженні трудових прав та позбавлення деяких заохочень працівника, який вчинив порушення трудової дисципліни. Такі заходи спрямовані на самого працівника і сприяють його перевихованню, поверненню до дисциплінованості. Звільнення ж є методом підтримки виробничої дисципліни в організації шляхом виключення працівника, який порушує встановлений порядок виробничого процесу у колективі. Звільнення також виступає результатом негативної поведінки працівника та є результатом притягнення його до дисциплінарної відповідальності, може впливати і на поведінку інших членів трудового колективу, адже свідчить про ймовірну поведінку роботодавця щодо кожного із них при вчиненні аналогічного дисциплінарного правопорушення. Застосовуючи звільнення роботодавець сигналізує іншим членам трудового

колективу про недопустимість порушення ними умов трудового договору. З цього можна зробити висновок, що звільнення недобросовісного працівника виконує виховну функцію. Виховна функція у даному випадку працює як до працівника, якого звільнили, впливаючи на його ставлення до трудової дисципліни в майбутньому, так і до інших членів колективу, які продовжують працювати в організації.

Таким чином, члени трудового колективу розуміють неминучість їх звільнення у випадку вчинення значних порушень дисципліни, до прикладу таких як: вчинення розкрадання на робочому місці, відсутність на роботі без поважних причин, поява на роботі у нетверезому стані, послідовне невиконання трудових обов'язків згідно трудового договору, правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими певними нормативними актами.

Отже, дисциплінарна відповідальність не є елементом правопорядку, а виступає лише одним із методів підтримки субординації, що забезпечується завдяки трудовій дисципліні. До дисциплінованого працівника можуть ніколи і не застосовуватись дисциплінарні стягнення. Однак існування таких стягнень у правовому полі організації необхідне, адже вони вказують на можливість роботодавцем їх застосування й таким чином забезпечують його вплив на організацію праці за допомогою дисциплінарних заходів.

Крім того, чинне трудове законодавство передбачає лише можливість застосування дисциплінарних стягнень, а необов'язкове їх застосувати до працівників організації. Виокремлений перелік дисциплінарних стягнень надає право роботодавцю самостійно вирішувати питання щодо важливості або не важливості причин невиконання чи неналежного виконання працівником своїх трудових обов'язків.

Крім того, статтею 152 КЗпП надано право роботодавцеві взамін дисциплінарного стягнення подати запит про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його органу. Трудовий колектив у цьому випадку виконує роль не лише «засуджувача» винного працівника та його протиправної поведінки, а й здійснює вплив на свідомість порушника. Не

потребує доведення те, що подібний захід впливу також спрямований на виховання працівника та сприяє встановленню в організації трудової дисципліни. Описаний захід однозначно сприяє реалізації спеціальних функцій трудового права, а саме: виховної, виробничої та соціальної.

Основним завданням роботодавця у трудових відносинах є створення сприятливих та безпечних умов праці, а також забезпечення виплати гідної заробітної плати. За таких умов порушення трудової дисципліни є винятками, що характерні лише окремим працівникам. При застосуванні до працівника заходів дисциплінарної відповідальності роботодавець здійснює вплив на свідомість та волю цього працівника, доводячи останньому про необхідність сумлінно виконувати покладені на нього обов'язки, передбачені трудовим договором.

Отже, дисциплінарна відповідальність є важливим інструментом у забезпеченні належної поведінки працівників, підвищення продуктивності їхньої роботи, підтримання сприятливого мікроклімату у виробничому середовищі, досягнення поточних та стратегічних цілей організації.

## **Висновки до розділу 1**

Аналіз наукових джерел засвідчує, що дисциплінарні відносини у вузькому розумінні – це виконання працівниками обов'язків і реалізація їхніх прав, передбачених відповідними законодавчими актами, у широкому – це частина трудових відносин, яка охоплює питання права, мотивації, влади, організації управління. Характер дисциплінарних відносин між учасниками трудових відносин по вертикалі виражається через владу й регулюється примусом, заохоченням й переконанням, а по горизонталі – співробітництвом, методом переконання. Управління дисциплінарними відносинами – це система організованих способів впливу на поведінку працівників, пов'язаних між собою трудовою діяльністю, спрямованих на боротьбу з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю. Необхідність управління

трудовою дисципліною викликана: завданням інтенсифікації діяльності підприємств, посиленням ролі людських ресурсів як чинника економічного зростання; підвищенням "ціни" втрат робочого часу.

Дисциплінарна відповідальність є складовою дисциплінарних відносин. За змістом належить до договірної відповідальності. Крім того, є одним із методів забезпечення дисципліни праці в організації. Проте цей метод виключають примус, що не притаманний договірним правовідносинам. Притягнення винного працівника до дисциплінарної відповідальності, й, відповідно застосування до останнього санкцій та інших заходів впливу, є тільки правом, а не обов'язком роботодавця.

Виховна функція дисциплінарної відповідальності є основною, бо вона спрямована на підтримання в організації трудової дисципліни, сумлінного ставлення працівників до виконання посадових обов'язків та виконання норм трудового договору.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В КП «ГРОМАДА-СЕРВІС» ВЕЛИКОГАЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

#### 2.1. Характеристика діяльності КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради

Комунальне підприємство «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради засноване на комунальній власності територіальної громади і діє у відповідності до Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України та інших законодавчих актів України. КП утворене внаслідок зміни найменування Комунального підприємства «Великогаївський сількомунгосп».

Засновником та власником підприємства є територіальна громада в особі Великогаївської сільської ради. Органом управління КП є виконавчий комітет Великогаївської сільської ради. Згідно того, яким способом воно було утворене – це унітарне комунальне підприємство.

Головною метою діяльності підприємства є задоволення потреб громади в наданні якісних послуг у сфері житлово-комунального господарства, розвитку інфраструктури та об'єктів благоустрою шляхом безперервного виконання виробничої, торговельної та іншої господарської діяльності, реалізації на підставі одержаного прибутку економічних і соціальних інтересів трудового колективу.

Реалізація мети діяльності підприємства передбачає виконання завдань, основними з яких є:

- забезпечення організації відповідного рівня та якості робіт (послуг) щодо благоустрою усіх населених пунктів територіальної громади;
- розроблення та здійснення в комплексі заходів щодо санітарного

очищення території громади, підтримання об'єктів загального користування, збереження її природних ландшафтів, інших природничих комплексів і об'єктів у відповідному стані;

– здійснення комплексу робіт щодо відновлення (упорядження) покриття доріг і тротуарів, оснащення приладами для безпеки руху, облаштування зовнішнього освітлення, здійснення встановлення малих архітектурних форм, озеленення та інші заходи, які спрямовані на поліпшення інженерно-технічного, санітарного стану та естетичного вигляду території;

– організація відповідного утримання та раціонального використання будов, інженерних споруджень, об'єктів оздоровчого, рекреаційного, природоохоронного, історико-культурного та іншого призначення, а також територій;

– здійснення відновлення та охорони зелених насаджень, які обслуговуються підприємством;

– здійснення різних видів виробничої та комерційної діяльності, виконання робіт, надання послуг та реалізація продукції з метою отримання прибутку;

– виконання робіт, які пов'язані з управлінням, закріпленими за підприємством в установленому порядку, об'єктами комунального майна;

– оренда та надання у користування рухомого і нерухомого майна.

Діяльність підприємства спрямована на ефективне управління об'єктами упорядкування комунальної власності, закріплених за ним на праві повного господарського володіння чи оперативного управління через:

– обслуговування, поточний та капітальний ремонт об'єктів упорядкування (вулиць, скверів, стадіонів, парків, площ, кладовищ та ін.);

– утримання та обслуговування житлово-комунального фонду;

– надання послуг з водопостачання та водовідведення, обслуговування та ремонту інженерних мереж;

– здійснення заходів спрямованих запобігти завчасному зношуванню об'єктів упорядкування, утримання в чистоті та відповідному стані,



забезпечення належних умов функціонування;

- виконання робіт з капітального та поточного ремонту, будівництва, технічного обслуговування покриття доріг, вулиць, проїздів, алей, тротуарів, пішохідних доріжок, технічних засобів регулювання дорожнього руху, шляхопроводів та їхнє утримання згідно діючих норм і стандартів;

- здійснення комплексу робіт щодо утримання, відновлення та викорінення зелених насаджень (снігозахисних та протиерозійних) впродовж доріг, вулиць, берегів річок, в парках, скверах, на алеях, кладовищах та інших об'єктах загального користування, санітарно-захисних зонах, на прибудинкових територіях;

- виконання робіт та підготовка документів з огляду стану (якісного/кількісного) зелених насаджень, які підлягають видаленню;

- надання платних послуг, пов'язаних із озелененням і упорядкуванням;

- здійснення будівельних, монтажних, столярних робіт, а також з капітального та поточного ремонту об'єктів інфраструктури, озеленення територій;

- виконання робіт з нового будівництва, технічного обслуговування засобів та обладнання зовнішнього освітлення, утримання в належному стані;

- прибирання територій населених пунктів громади вручну та механізовано;

- здійснення контролю за раціональним використанням об'єктів благоустрою згідно їх функціонального призначення з врахуванням вимог Закону України «Про благоустрій населених пунктів», Правил благоустрою Великогаївської громади та інших вимог чинного законодавства;

- виконання проектно-вишукувальних робіт;

- участь під час вибору місця будівництва нових об'єктів;

- організація збирання та обліку плати за оренду на об'єктах благоустрою;

- будівництво та використання об'єктів благоустрою;

- виконання робіт до проведення культурно-масових заходів, які

стосуються підготовки саме населених пунктів громади;

- організація місць відпочинку для населення;
- заготівля, обробка та переробка деревини та доставка дров споживачам;
- відкриття та використання торговельних майданчиків та місць громадського харчування;
- впровадження та використання енергозберігаючих технологій (приладів);
- матеріально-технічне забезпечення, постачання і збут продукції виробничо-технічного призначення, матеріально-технічних ресурсів, в тому числі сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоносіїв, устаткування, обладнання, техніки та інших товарів для виробничих та власних потреб споживачів;
- надання торговельних послуг (оптова, роздрібна, закупівельна, постачальницько-збутова та посередницька діяльність);
- організація поховань та надання ритуальних послуг;
- забезпечення пожежної безпеки та надання з використанням спеціальних аварійно-рятувальних засобів допомоги жителям громади, охорона об'єктів комунальної власності;
- надання транспортних в тому числі автотракторних послуг споживачам у відповідності до законодавства, надання в оренду та в прокат автомобільного та інших видів транспорту;
- надання рекламних, транспортних, інформаційних, маркетингових, комісійних, інжинірингових та консалтингових послуг, зокрема в сфері оцінки енергоефективності.

Підприємство, згідно діючого законодавства, має право здійснювати інші види діяльності. КП «Громада-сервіс» здійснює види діяльності, що підлягають ліцензуванню, при наявності належної ліцензії.

КП «Громада-сервіс», як юридична особа, має самостійний баланс, рахунки в установах банків та органах казначейства, відокремлене майно, печатку, штампи, бланки зі власним найменуванням та інші атрибути. З дня

державної реєстрації, КП «Громада-сервіс» набувала права юридичної особи.

Підприємство для здійснення діяльності керується Конституцією України, законами України, Господарським та Цивільним кодексами України, нормативно-правовими актами Президента України та Кабінету Міністрів України, статутом, рішеннями Великогаївської сільської ради, її виконавчого комітету, іншими нормативно-правовими актами.

КП «Громада-сервіс» здійснює діяльність на основі принципів повного господарського розрахунку та самостійності, за всіма зобов'язаннями відповідає перед контрагентами згідно укладених договорів, відповідно діючого законодавства України перед бюджетами та банками [56].

Згідно статуту та вимог законодавства підприємство від свого імені має право укладати договори та угоди, набувати майнових та немайнових особистих прав, нести зобов'язання з усіма правами, наданими законом позивачу, відповідачу, третій особі. КП «Громада-сервіс» не несе відповідальності за зобов'язання засновника, а засновник не несе відповідальності за зобов'язання підприємства.

КП «Громада-сервіс» самостійно (на договірній основі), встановлює ціни на свою продукцію, роботи (послуги), якщо інше не визначено законодавством, крім цін та тарифів на роботи (послуги), що затверджуються рішенням засновника чи органу управління.

Підприємство отримує бюджетні кошти, в тому числі дотації, за рішенням засновника.

КП «Громада-сервіс» володіє статутним капіталом. За рішенням засновника статутний капітал підприємства може змінюватись (збільшуватись або зменшуватись) в порядку, визначеному чинним законодавством.

Джерелами його збільшення «можуть бути додаткові внески – будівлі, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, права користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будівлями, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права, права на інтелектуальну власність, грошові кошти, у тому числі в іноземній валюті» [56].

За рішенням засновника для поповнення статутного капіталу підприємства можуть використовуватись кошти місцевого бюджету. Статутний капітал КП «Громада-сервіс» підлягає сплаті до закінчення першого року з дня державної реєстрації.

Майно КП «Громада-сервіс» є «комунальною власністю територіальної громади і закріплюється за підприємством на праві повного господарського відання. Підприємство володіє, користується та розпоряджається закріпленим за ним майном у порядку та межах визначених діючим законодавством, з обмеженням розпорядження щодо окремих видів майна, а у випадках передбачених статутом – за згодою засновника та/або органу управління» [56].

Майно КП «Громада-сервіс» – це основні фонди, інші необоротні активи, оборотні кошти, інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна та оборотних активів КП «Громада-сервіс» є:

- майно, передане підприємству засновником;
- надходження від здачі майна в оренду;
- майно, що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб;
- доходи, одержані від господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- придбане, згідно з чинним законодавством України, майно інших підприємств, організацій;
- амортизаційні відрахування;
- бюджетні кошти;
- інші джерела, які чинне законодавство України не забороняє.

Орган управління виконує контроль щодо використання і збереження майна підприємства.

Кошти КП використовуються для того, щоб:

- здійснювати сплату податків та інших обов'язкових платежів;
- розвивати матеріальну базу підприємства;
- здійснювати оплату праці працівників;
- вирішувати соціальні питання;
- вдосконалювати методи діяльності підприємства;
- досягнути інших цілей, щодо діяльності підприємства.

Володіння і користування землею та природними ресурсами здійснюється КП «Громада-сервіс» в установленому законодавством порядку.

Без згоди засновника майно підприємства не можна безкоштовно використовувати, надавати під заставу (податкову заставу), вносити до статутного капіталу інших юридичних осіб, крім того, не може продаватись, передаватись для того, щоб володіти, використовувати, бути у розпорядженні будь-яким способом, за винятком передачі в оренду та способу передбаченого статутом.

Відносини КП «Громада-сервіс» з іншими суб'єктами господарювання та громадянами в усіх галузях господарської діяльності відбувається на основі договорів.

Підприємство в межах компетенції і наявних ресурсів є виконавцем стратегій і програм соціально-економічного розвитку громади, розпоряджень засновника і органу управління.

КП «Громада-сервіс» має право вільно вибирати предмет договору, визначати зобов'язання, інші угоди щодо взаємозв'язків, що не суперечать статуту та законодавству України.

Цінова політика КП «Громада-сервіс» будується з врахуванням принципів рентабельності, беззбитковості та економічної конкуренції, а також норм державного регулювання.

На основі результатів проведених досліджень, нами було проведено SWOT-аналіз діяльності даного підприємства, який наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз діяльності КП «Громада-сервіс»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий професійний рівень персоналу;</li> <li>- висока якість послуг;</li> <li>- затребуваність послуг, що виробляються.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатність фінансування;</li> <li>- відсутність стратегії;</li> <li>- відсутність колективного договору;</li> <li>- відсутність маркетингової стратегії;</li> <li>- відсутність власного веб-сайту та сторінки у соцмережах;</li> <li>- відсутність системи бонусів та заохочень для працівників.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення оподаткування;</li> <li>- збільшення цін на енергоносії;</li> <li>- загроза втрати майна через військові дії;</li> <li>- вихід на ринок нових конкурентів;</li> <li>- виїзд частини персоналу за кордон;</li> <li>- мобілізація військовозобов'язаних працівників;</li> <li>- перебої з енергопостачанням.</li> </ul>

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень.

Таким чином, КП «Громада-сервіс» є ефективним комунальним підприємством Великогаївської сільської ради, що надає послуги, головним чином, у галузях житлово-комунального господарства та благоустрою. Незважаючи на поточні загрози, підприємство, завдяки успішному менеджменту та підтримці з боку засновника, успішно справляється із сучасними викликами.

## **2.2. Методи управління дисциплінарними відносинами в досліджуваній організації**

Управління дисциплінарними відносинами здійснюється за допомогою методів, які є сукупністю способів впливу на колектив і окремих працівників з метою виконання завдань і досягнення цілей організації. Ці методи не виключають, а доповнюють один одного, так як кожен з них характеризується

способом реалізації цілей управління. Розуміння єдності і взаємного зв'язку методів управління, їх класифікація важливі для пізнання сутності та умов більш ефективного їх використання [51].

На нашу думку, управління дисциплінарними відносинами в організації є одним із напрямів управління персоналом, через що в сфері управління дисциплінарними відносинами мають місце ті ж методи управління.

Як в наукових працях, так і на практиці на основі їх змісту і спрямованості методи управління персоналом поділяють на:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі);
- економічні;
- соціально-психологічні [51].

У таблиці 2.2 нами відображено методи управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» за вищеописаними групами, конкретизовано види даних методів, рівень менеджменту, який оперує ними та відсоток використання кожного із методів у досліджуваній організації.

Більш детально проаналізуємо застосування кожного з них у досліджуваній організації.

*Таблиця 2.2*

**Методи управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс»**

<b>Група методів</b>	<b>Види методів</b>	<b>Рівень менеджменту</b>	<b>Відсоток використання</b>
Адміністративні (організаційно-розпорядчі)	Статут	Вищий	5
	Дисциплінарна відповідальність	Вищий	10
	Накази, вказівки, доручення	Вищий	3
	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Вищий	2
	Посадові інструкції	Вищий	5
Економічні	Заробітна плата	Середній	30
	Премія	Середній	10
	Матеріальні пільги	Середній	10
	Матеріальна допомога	Середній	10
	Інші виплати	Середній	5

Соціально-психологічні	Позитивний психологічний клімат	Середній	2
	Грамоти, подяки	Вищий	1
	Особистий приклад керівника	Вищий	2
	Похвала та осуд	Низовий	1
	Переконання	Низовий	1
	Примус та спонукання	Низовий	1
	Соціальна відповідальність	Вищий	1

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень.

Традиційно, адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягненнях, і відомі як «методи батога». Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-яка дія або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, «адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів – підтримання дисципліни праці та забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому» [51].

Проаналізувавши адміністративні методи управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс», доцільно виділити характерні особливості використання цих методів на досліджуваному підприємстві. Однією з таких особливостей описаних методів є організаційний вплив на працівників, що полягає у впливі на їхню діяльність внутрішніх нормативно-правових актів підприємства. Ці документи здійснюють прямий вплив на діяльність персоналу. Сюди, зокрема, відносяться: статут КП «Громада-сервіс», затверджений рішенням Великогаївської сільської ради; накази директора підприємства про затвердження організаційної структури та штатного розпису.

До працівників КП «Громада-сервіс» застосовується дисциплінарна відповідальність у вигляді накладення стягнень наказами директора підприємства. Така відповідальність застосовується як до працівників, які



неналежним чином виконують свої посадові обов'язки, визначені трудовим договором, або до працівників, які порушують правила внутрішнього трудового розпорядку та / або трудове законодавство. В описаних випадках до таких працівників застосовуються догани, як це і передбачено КЗпП. Станом на сьогоднішній день до працівників КП «Громада-сервіс» не застосовувалося дисциплінарне стягнення у вигляді звільнення. Це пояснюється відсутністю значних порушень трудового законодавства працівниками підприємства за час його існування.

З метою дотримання трудової дисципліни наказом директора КП «Громада-сервіс» затверджено правила внутрішнього трудового розпорядку, із якими ознайомлений кожен працівник підприємства.

Визначальною особливістю адміністративних методів управління у КП «Громада-сервіс» є розпорядчий вплив його керівника щодо досягнення запланованих цілей роботи та розвитку. Пряме адміністративне регулювання сприяє дотриманню працівниками локальних нормативно-правових актів підприємства; воно ж сприяє підтримці визначених параметрів управління організацією. Прямі розпорядчі заходи керівництва КП «Громада-сервіс» відображені у вигляді письмових наказів, інструкцій, нормування праці, а також усних доручень, вказівок, розпоряджень та ін. Також сюди можна віднести координацію роботи, менторство, стажування, інструктаж, оскільки вони також належать до адміністративних методів управління і полягають у навчанні працівників особливостям та нормам виконання завдань.

КП «Громада-сервіс» складається із структурних підрозділів (секторів, відділів, служб та ін.), функції, права та обов'язки яких визначаються відповідними положеннями, які також затверджуються керівником КП «Громада-сервіс».

Підприємство встановлює свою організаційну структуру, визначає чисельність працівників, штатний розпис, форми та системи оплати праці згідно погодження з органом управління.

КП «Громада-сервіс» має право, згідно згоди засновника, без статусу

юридичної особи утворювати представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, які діють на основі положень.

В структурі підприємства діє спеціалізований лісогосподарський підрозділ. Його діяльність визначається положенням, що затверджується директором КП «Громада-сервіс» і погоджується в установленому законом порядку.

До підрозділів та служб невиробничого характеру слід віднести бухгалтерський підрозділ, у складі якого працюють бухгалтер та економіст. Названі спеціалісти замінюють один одного під час виходу у відпустку.

Підрозділи КП «Громада-сервіс» є автономними лише в частині виконання власних операційних завдань.

КП «Громада-сервіс» очолює директор, якого призначають на посаду та звільняють з посади згідно рішення сесії Великогаївської сільської ради. Директор підприємства є підзвітною особою засновнику та органу управління.

У договорі, укладеному між головою Великогаївської сільської ради та керівником підприємства, вказано термін його дії, права, обов'язки та відповідальність, умови оплати праці, підстави звільнення з посади та інші умови.

Директор підприємства:

- вирішує усі питання господарської діяльності підприємства незалежно, за винятком тих, що у статуті відносяться до компетенції засновника та органу управління;
- розподіляє прибуток підприємства відповідно до статуту;
- діє від імені підприємства без доручення, представляє його інтереси в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, у відносинах з суб'єктами господарювання й іншими контрагентами в порядку, визначеному статутом та законодавством України;
- відкриває рахунки підприємства в банківських установах;
- визначає організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис підприємства за погодженням з органом управління;

– формує адміністрацію підприємства, займається прийняттям на роботу, переведенням та звільненням з роботи працівників, вирішенням питань щодо заохочення та накладання дисциплінарних стягнень у встановленому порядку згідно законодавства України.

У межах повноважень директор видає накази та дає вказівки, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства, затверджує посадові інструкції, локальні акти, вирішує інші питання діяльності підприємства.

До економічних методів управління дисциплінарними відносинами у досліджуваній організації слід віднести економічне стимулювання.

Економічне стимулювання – система заохочень (премій) і покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і колективи зокрема (підприємств, організацій, цехів) підвищувати ефективність своєї роботи, виконувати виробничі плани та інші економічні рішення [5]. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг.

Центральна роль в системі матеріального стимулювання праці припадає на заробітну плату. Вона залишається для більшості працівників головним джерелом доходів, а отже, і в майбутньому вона буде найбільш потужним стимулом підвищення результатів праці і виробництва в цілому [51].

Заробітна плата працівників КП «Громада-сервіс» залежить від їх окладів та тарифних розрядів. У випадку наявності відповідних коштів та за умови вагомого особистого внеску працівника у результати роботи підприємства, застосовується преміювання.

На сьогодні відомо, що результати праці багато в чому залежать від соціально-психологічних факторів. Уміння працювати з колективом, створюючи сприятливі соціально-психологічні умови є ключовою компетенцією будь-якого успішного керівника. Таким чином, щоб найефективніше впливати на колектив необхідно застосовувати соціально-психологічний вплив.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах,

моральному і психологічному впливові, використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу та / або поведінку без адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи діють через норми поведінки, формування соціально-психологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві [51].

До соціально-психологічних методів належать: «формування трудових колективів з врахуванням типів особистості та характеру працівників, формування позитивного психологічного клімату в колективі; власний приклад керівника, що здійснює мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження; орієнтуючі умови, тобто цілі та місія підприємства, які повинні бути чіткими, зрозумілими; участь працівників в управлінні; задоволення культурних і духовних потреб, яке передбачає організацію корпоративних заходів, спільного відпочинку працівників; встановлення соціальних норм поведінки; визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів» [51].

Щодо соціально-психологічних методів управління дисциплінарними відносинами, то вони також застосовуються керівництвом КП «Громада-сервіс».

Так, серед методів мотивації персоналу КП «Громада-сервіс» має місце нагородження відзнаками організації: грамотами та подяками за вагомий внесок у роботу підприємства. Такі заходи ефективно впливають на мотивацію персоналу.

До соціально-психологічних методів управління дисциплінарними відносинами слід віднести й соціальну відповідальність менеджменту підприємства, яка також має місце у діяльності КП «Громада-сервіс». Працівники підприємства підлягають соціальному страхуванню, соціальному заохоченню в порядку, який встановлено законом. КП «Громада-сервіс» сплачує соціальні страхові внески в порядку та розмірах, передбачених чинним законодавством.

Управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» базується на комплексному та вибіркового використанні відповідних методів управління дисциплінарними відносинами, що дозволяє вирішувати такі завдання, як: організувати роботу працівників, створюючи умови для задоволення їхніх потреб; забезпечити оптимальний розподіл функцій між працівниками; створити мотиваційне середовище в організації.

Таким чином, у КП «Громада-сервіс» застосовуються адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, соціально-психологічні методи управління дисциплінарними відносинами.

### **2.3. Оцінка механізму управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради**

Оцінка механізму управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» необхідна для визначення якості управління людськими ресурсами, та спрямована, насамперед, на вживання заходів щодо покращення його рівня з метою формування стратегії розвитку підприємства та здійснення організаційних змін, спрямованих на удосконалення діючого механізму управління дисциплінарними відносинами.

Для того, щоб провести оцінку механізму управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» потрібно спочатку провести аналіз всього персоналу, дослідити рівень професійної підготовки працівників та ефективність їх використання у роботі підприємства, досягненні цілей. Здійснивши такий аналіз, можемо констатувати наступне:

- персонал КП «Громада-сервіс» можна поділити на управлінський та виробничий;
- управлінський персонал має вищу освіту, виробничий – середньою спеціальну;
- усі працівники характеризуються високою професійною підготовкою;

– ефективність використання наявного на підприємстві персоналу знаходиться на достатньо високому рівні, плинності кадрів не спостерігається.

Однією із найбільших прогалин в управлінні дисциплінарними відносинами у КП «Громада-сервіс» є відсутність колективного договору.

Така ситуація суперечить положенням КЗпП та Закону України «Про колективні договори та угоди» відповідно до яких він укладається в організації, установі, на підприємстві, з фізичною особою, яка використовує найману працю [18].

Керівництво КП «Громада-сервіс» пояснює описану ситуацію відсутністю профспілкової організації на підприємстві, відсутністю ініціативи з боку працівників в укладенні такого договору, практичної потреби у колективному договорі через невеликий штат працівників і відсутністю у них скарг щодо умов роботи та дотримання керівництвом КП «Громада-сервіс» трудового законодавства.

Проте наявність продуманого колективного договору дозволила б унормувати відносини, що не охоплені чинним законодавством, в тому числі це стосується питань заохочення працівників та управління дисциплінарними відносинами.

Кадрова політика КП «Громада-сервіс» залежить від наявних фінансових ресурсів. Підприємство визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників, штатний розпис, форми та системи оплати праці за погодженням з органом управління. Пошук працівників на вакантні посади здійснюється шляхом публікації відповідних оголошень на сайті Великогаївської сільської ради та на дошках оголошень громади або ж шляхом звернення до Центру зайнятості.

Трудовий колектив підприємства – це сукупність усіх працівників підприємства, які об'єднані спільною працею, інтересами та цілями.

У КП «Громада-сервіс» працює 15 працівників. Освіта працівників повністю відповідає посадам, які вони займають. Вища освіта є у директора, головного бухгалтера та економіста. В інших працівників – середня спеціальна

освіта відповідного профілю. Директор КП «Громада-сервіс» – кандидат економічних наук. Працівники КП «Громада-сервіс» мають значний досвід роботи на займаних посадах.

Система управління персоналом, незважаючи на обмеження фінансових ресурсів, працює ефективно. Виробничі, трудові та соціальні відносини між трудовим колективом та адміністрацією КП «Громада-сервіс» регулюються чинним трудовим законодавством, а також статутом, внутрішніми локальними нормативно-правовими актами підприємства.

Права та обов'язки працівників КП «Громада-сервіс» визначаються посадовими інструкціями.

Директор підприємства відповідає за виконанням КП «Громада-сервіс» поставлених завдань, дотримання фінансової, договірної та трудової дисципліни, збереження майна підприємства.

Директора КП «Громада-сервіс» можна звільнити достроково з посади у тих випадках, які передбачені чинним законодавством або договором [56].

Трудовий колектив КП «Громада-сервіс» має право брати участь в управлінні підприємством через загальні збори (конференції) або інший уповноважений ним орган.

Персонал КП «Громада-сервіс» працює сумлінно та чесно, дотримується дисципліни праці, своєчасно і точно виконує розпорядження керівника, а також додержується технологічної дисципліни, вимог з охорони праці.

КП «Громада-сервіс» піклується про своїх працівників, створюючи їм належні умови праці. Одним з ключових елементів політики підприємства є спрямованість на захист життя та здоров'я людей. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, розвиток соціальної сфери.

КП «Громада-сервіс» заохочує працівників до підвищення кваліфікації, працівники використовують можливості різних стейкхолдерів, що пропонують навчальні заходи та програми підвищення кваліфікації. Працівники КП «Громада-сервіс» подають на розгляд керівника пропозиції щодо покращання

роботи підприємства, соціально-культурного та побутового обслуговування, у зазначений термін одержують інформацію щодо результатів їхнього розгляду. Практикується участь працівників КП «Громада-сервіс» у різноманітних змаганнях, що проводяться у Великогаївській громаді, проведення у позаробочий час нетворкінгу у вигляді спортивних ігор у футбол чи волейбол.

Рішення соціально-економічного характеру, щодо діяльності підприємства, розробляються та приймаються керівником неодмінно за участю трудового колективу або уповноваженого ним органу.

Працівники мають право керівнику КП «Громада-сервіс» вносити пропозиції стосовно покращання роботи підприємства, поліпшення соціально-культурного та побутового обслуговування, у визначений термін отримувати інформацію про результати їх розгляду.

Трудові суперечки, які виникають між працівниками, між працівниками та керівництвом підприємства, вирішуються в порядку, передбаченому законом.

Разом з тим, в КП «Громада-сервіс» застосовується відповідальність працівників за порушення трудової дисципліни, в результаті якої може бути накладено стягнення у вигляді винесення догани або вирішення питання про звільнення порушника з посади. На підприємстві розроблена та успішно застосовується система депреміювання працівників. Працівник може понести покарання включаючи звільнення, якщо завдав прямої або непрямої шкоди підприємству.

Практикується обговорення питань щодо дисциплінарних правопорушень з трудовим колективом, після чого керівником вирішується питання щодо дисциплінарної відповідальності того чи іншого працівника.

Принцип дисципліни праці полягає у здійсненні трудової діяльності згідно посадових обов'язків, інструкцій та наказів, а також виконанні вказівок керівника. Але разом з тим це не обмежує ініціативності працівників у виробничих питаннях.

Певний тиск на роботу працівників підприємства здійснюється з боку споживачів комунальних послуг: трапляються ситуації, коли потужностей



підприємства не вистачає для одночасного задоволення різних потреб багатьох споживачів. Мають місце випадки втручання посадових осіб Великогаївської сільської ради у оперативну діяльність КП «Громада-сервіс», що негативно впливає на роботу останнього. Такі випадки призводять до незапланованого коригування поточних завдань, що у кінцевому результаті негативно впливає на виконання безпосередніх професійних обов'язків працівниками підприємства, наслідком чого може стати невчасне виконання або невиконання цими працівниками тих чи інших запланованих завдань.

Зауважимо, що в КП «Громада-сервіс» забезпечується гарантований законодавством України мінімальний розмір оплати праці. Заробітна плата здійснюється 2 рази на місяць – аванс до 10 числа поточного місяця і основна частина заробітної плати працівника до кінця поточного місяця. Про всі зміни встановлених умов оплати праці працівників повідомляють не пізніше, ніж за 2 місяці, проте у період дії правового режиму воєнного стану, керівник може попереджувати про такі зміни навіть до часу їх настання.

Премія не нараховується, якщо є такі порушення, як: дисциплінарні порушення режиму роботи підприємства (запізнення, відсутність на робочому місці, невихід на роботу з неповажної причини, несвоєчасне виконання завдання, залишення роботи без поважної причини, присутність на робочому місці в нетверезому стані), професійні порушення (відсутність звіту, затримка з виконанням замовлення та інше).

У КП «Громада-сервіс» заохочується підвищення кваліфікації. Під час відпусток, у зв'язку з навчанням, працівникам здійснюється нарахування середньомісячної заробітної плати.

В якості морально-психологічних стимулів до праці використовуються авторитет керівника, особистий приклад. В якості основного засобу впливу на колектив застосовується не переконання, а адміністративна вказівка у формі розпорядження, робочого завдання. При цьому не вживаються заходи щодо перетворення таких вказівок в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

На нашу думку, недоліком в управлінні дисциплінарними відносинами в досліджуваній організації є недостатня ініціативність в роботі самих працівників.

Між роботодавцями та найманими працівниками повинні формуватися довірчі, соціально-трудова відносини. Працівники зобов'язані чітко та відповідально виконувати свої обов'язки, а роботодавці не повинні обмежувати права своїх підлеглих. Не менш важливою є наявність взаємодопомоги. У разі впливу різних обставин трудова діяльність працівника тимчасово замінюється діяльністю інших працівників. Роботодавці зобов'язані об'єктивно ставитися до результатів праці працівників, враховуючи побажання та вимоги підлеглих. Організовані та добре налагоджені соціальні та виробничі відносини між працівниками та роботодавцями ґрунтуються не лише на інтересах роботодавця, а й враховують особисті інтереси, потреби та потенціал працівників, що підвищить продуктивність праці та підвищить їх зацікавленість у роботі [34].

Керівники, у свою чергу, «повинні організувати робочий процес підприємства так, щоб інтереси та потреби працівників були збалансовані із завданнями та інтересами керівництва, та загальним розвитком підприємства. Впливаючи на трудову поведінку працівників, керівники повинні більш ретельно аналізувати та вибирати форми, і методи мотивації працівників. Робота повинна бути організована так, щоб працівники могли розкрити свій потенціал, розвинути та застосувати всі свої професійні якості на практиці» [34].

Таким чином, можна зробити висновок, що у КП «Громада-сервіс» використовується стиль управління дисциплінарними відносинами близький до авторитарного. Рішення про застосування дисциплінарного стягнення та інші питання дисциплінарних відносин приймається безпосередньо керівником, що відповідає статуту КП «Громада-сервіс» та чинному законодавству. Проте практикується обговорення питань щодо дисциплінарних правопорушень з трудовим колективом, що не дозволяє віднести стиль управління дисципліною в

організації до повністю авторитарного. Механізм управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» відзначається ефективністю, незважаючи на обмеженість фінансових та інших ресурсів підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

КП «Громада-сервіс» є комунальним підприємством Великогаївської сільської ради, головною метою діяльності якого є задоволення потреб громади в наданні якісних послуг у сфері житлово-комунального господарства, розвитку інфраструктури та об'єктів благоустрою шляхом систематичного здійснення виробничої, торговельної та іншої господарської діяльності, реалізації на підставі одержаного прибутку економічних і соціальних інтересів трудового колективу.

Нами виділено три групи методів управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс»: адміністративні (дисциплінарна відповідальність, статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, накази, вказівки, доручення, посадові інструкції), економічні (заробітна плата, премія, матеріальні пільги, матеріальна допомога, інші виплати) та соціально-психологічні (позитивний психологічний клімат, грамоти, подяки, особистий приклад керівника, похвала, осуд, переконання, примус, спонукання, соціальна відповідальність).

На нашу думку, загалом механізм управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» працює ефективно, про що свідчить невелика кількість наказів про притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності, позитивний та доброзичливий мікроклімат у трудовому колективі. Серед недоліків у зазначеному напрямку можна виділити відсутність колективного договору, недостатність стимулюючих виплат (премій, надбавок, та ін.) для мотивування працівників, недостатня ініціативність в роботі працівників.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ**  
**ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В КП «ГРОМАДА-СЕРВІС»**  
**ВЕЛИКОГАЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ**

**3.1. Розробка стратегічних орієнтирів забезпечення та зміцнення дисципліни праці в досліджуваній організації**

Удосконалення управління дисциплінарними відносинами в організації пов'язане із розробкою стратегічних орієнтирів забезпечення та зміцнення дисципліни праці. Від рівня усвідомлення адміністрацією, трудовим колективом, кожним працівником задач з управління дисципліною, вказівок щодо дисципліни праці, заходів підвищення дисциплінованості, створення умов нетерпимості до порушників, формування самодисципліни залежить майбутнє КП «Громада-сервіс».

На основі виокремлених в попередніх розділах даного дослідження теоретичних аспектів управління дисциплінарними відносинами та проведеного аналізу механізму управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради, серед стратегічних орієнтирів забезпечення та зміцнення дисципліни праці слід виокремити [39]:

- захист трудових прав працівників зі сторони адміністрації та роботодавця, посилення їхнього контролю за бездоганим виконанням трудових обов'язків;
- ефективне використання професійних умінь та навичок працюючих, забезпечення умов для професійного зростання;
- забезпечення сприятливих умов праці та запобігання виникненню ризиків втрати здоров'я та працездатності на виробництві;
- запровадження ефективних моделей корпоративного управління, орієнтованих на формування культури дисципліни, розвиток самодисципліни;

- неухильне дотримання дисципліни поведінки в процесі праці та за її межами;
- відтворення в колі соціальних цінностей працівників пріоритетності дисциплінованої праці;
- реалізація принципів культури дисципліни.

Серед складових реалізації стратегічних орієнтирів забезпечення та зміцнення дисципліни праці слід виокремити [39]:

1) зв'язок зі стратегією розвитку організації (розробка напрямів, заходів і механізму реалізації стратегії забезпечення та зміцнення дисципліни праці, правового регулювання дисциплінарних відносин, подолання неправових відносин);

2) управління дисциплінарним комплектом організації (створення стійкого дисциплінарного менеджменту на основі встановлених законодавством України дисциплінарних стягнень, заходів дисциплінарного впливу, дисциплінарних настанов та дії);

3) позиціонування організації як роботодавця (оцінка організації працівниками й адміністрацією для створення механізму мотивації дисциплінованої праці, створення характерного іміджу організації з побудовою конкурентоспроможної компенсаційної політики – зарплата та премії);

4) виявлення пріоритетних напрямів інвестування в дисципліну та охорону праці (об'єднання стратегії підприємства, дисциплінарного комплексу і бізнес-стратегій; розроблення фінансового механізму інвестування стратегічних орієнтирів дисципліни праці).

Стратегічні орієнтири забезпечення та зміцнення дисципліни праці в організації не можуть бути втіленими тільки на локальному чи місцевому рівні без участі у даному процесі держави, зокрема в частині, внесення змін до трудового законодавства України на основі міжнародних, в першу чергу, європейських стандартів. При цьому варто напрацьовувати та використовувати на практиці передові методики об'єктивних оцінок рівнів управління дисциплінарними відносинами організацій у різноманітних галузях. Такі

нововведення сприятимуть розробленню, апробації і застосуванню в діяльності управління дисципліною новітніх технологій, що будуть направлені на пошук конструктивних та ефективних алгоритмів дотримання трудової дисципліни, попередження та вирішення конфліктів, розвитку управлінських компетенцій та професіоналізму керівників на основі як науково-теоретичних, так методичних, апробованих на практиці рекомендацій та положень у цій галузі знань.

Введений на території України правовий режим воєнного стану суттєво вплинули на функціонування підприємств, установ та організацій. Реагуючи на описану ситуацію, з метою пристосування усіх сфер життєдіяльності суспільства до нових умов, Верховною Радою України було здійснено цілу низку законодавчих змін. Починаючи з 24 лютого 2022 року суттєвих нововведень зазнали норми трудового законодавства. Зокрема, було внесено ряд змін до КЗпП, а також прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Проте зазначенні нововведення мало стосувалися сфери управління дисциплінарними відносинами.

Особливої уваги потребує питання застосування дисциплінарних стягнень у період воєнного стану. Адже недавні законодавчі зміни практично не стосуються цього питання, проте варто було б унормувати особливості накладення таких стягнень саме в період дії правового режиму воєнного стану. Однак, Законом № 2352-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» роботодавцю надано право на звільнення працівника, якщо такий працівник відсутній на роботі протягом чотирьох місяців та немає інформації про причини його відсутності [15]. Інших особливостей щодо притягнення до дисциплінарної відповідальності Закон № 2352-ІХ не встановлює, а отже – мають застосовуватися загальні положення.

Проте, перелік стягнень, які можуть застосовуватися до працівників є досить вузьким, що не дозволяє проводити певну градацію таких стягнень відповідно до ступеня тяжкості дисциплінарного правопорушення, вчиненого у період дії воєнного стану.

Так, згідно до частини 1 статті 147 КЗпП України, за недотримання трудової дисципліни до працівника може бути вжито один з таких заходів стягнення, як догана або звільнення. Водночас в законодавстві, статутах та положеннях про дисципліну для окремих категорій працівників часто передбачають й інші дисциплінарні стягнення [28].

Проте економічні проблеми в державі та зниження загального рівня культури в сучасному суспільстві створили такі умови, де звільнення працівника економічно не вигідно роботодавцю, а оголошення догани майже не впливає на працівника з низьким рівнем культури та трудової поведінки [29].

Отже, беручи до уваги соціально-економічний розвиток в Україні, на рівні законодавчого регулювання необхідно запропонувати такі заходи дисциплінарного впливу на працівників, які б давали змогу посилити вплив на порушників трудової дисципліни і створили для роботодавця можливості стимулювати працівників до сумлінної активної праці. Вихід бачиться через розширення видів дисциплінарних стягнень [29].

Однак варто звернути увагу на те, що КЗпП чітко визначає, що за загальним правилом можуть застосовуватися тільки визначені види стягнення. За загальним правилом, на відміну від заходів заохочення, наведений перелік стягнень, є вичерпним і розширенню не підлягає. Інші види стягнень за порушення трудової дисципліни можливі тільки у разі, якщо на працівника поширюється дія спеціальних законів.

Спеціальну дисциплінарну відповідальність може бути передбачено для окремих категорій працівників. Регулюється вона, окрім трудового законодавства, статутом та положеннями про дисципліну і спеціальними законами. Зокрема, частиною 1 статті 66 Закону України «Про державну службу» визначено, що до держслужбовців вживається один із наступних видів дисциплінарного стягнення: зауваження; догана; попередження про часткову службову відповідність; звільнення з посади [16].

Проте, дія цього Закону поширюється лише на державних службовців та не поширюється на інших учасників трудових відносин.

На нашу думку, потрібно розширити перелік стягнень, встановлених статтею 147 КЗпП подібно до того, як це зроблено в Законі України «Про державну службу». Також можна запропонувати додати у дану норму такі види стягнень, як, наприклад, сувора догана, штраф та ін.

Звичайно, перелік дисциплінарних стягнень не повинен бути безмежно довгим, але з метою здійснення диференціації заходів дисциплінарного стягнення залежно від ступеня тяжкості дисциплінарного правопорушення, міри вини порушника та інше для досягнення соціальної справедливості та запобігання свавіллю роботодавця необхідно розширити перелік дисциплінарних стягнень [1].

З іншої сторони, можуть виникати труднощі при практичній диференціації таких видів дисциплінарного стягнення, як зауваження та догана, оскільки навіть у проекті Трудового кодексу України (не говорячи про чинне законодавство) не міститься їх законодавчого визначення [1].

Таким чином, питання забезпечення дисциплінарної відповідальності в організації в умовах воєнного стану в Україні потребує додаткового законодавчого врегулювання. Зокрема, враховуючи ту обставину, що всі вітчизняні організації опинилися сьогодні в особливих, незнаних до цього часу умовах, необхідно унормувати особливості накладення таких стягнень саме у період дії правового режиму воєнного стану. Також варто розширити перелік стягнень, які можуть застосовуватися до працівників у воєнний та мирний час, оскільки діючий перелік стягнень у КЗпП є досить вузьким, що не дозволяє проводити певну градацію таких стягнень відповідно до ступеня тяжкості дисциплінарного правопорушення, міри вини, особливостям особи правопорушника.

Проаналізувавши дані напрямки слід зауважити, що управління дисциплінарними відносинами у КП «Громада-сервіс», на наш погляд, потребує удосконалення. Найперше, на що варто звернути увагу керівництву підприємства для забезпечення та зміцнення дисципліни праці – це укладення колективного договору.



По-перше в колективному договорі можна зобов'язати працівників виконувати всі вимоги з охорони праці, підтримання дисципліни, встановити умови преміювання. Він розповсюджується на всіх працівників. Це передбачено статтею 9 Закону України «Про колективні договори і угоди» і підкріплено статтею 18 КЗпП. На підприємстві він стає нормативно-правовим актом з моменту його прийняття. Потрібно зауважити, що кожного прийнятого на роботу працівника слід ознайомити з текстом колективного договору [51].

По-друге колективний договір – страхування підприємства «від претензій контролюючих органів, які перевіряють дотримання законодавства про працю, охорону праці та від органів ДФС, Держаудитслужби України, які перевіряють правомірність нарахування виплат. Крім того в колективному договорі можна закріпити міжпосадові співвідношення в оплаті праці, соціально-побутові пільги (наприклад, дитяче оздоровлення або придбання для дітей працівників новорічних подарунків)» [55].

По-третє, коли виникають трудові спори, правильно укладений колективний договір може стати для КП «Громада-сервіс» головним підтвердженням в подібних суперечках, звичайно, якщо написано в ньому не перечить законодавству [55].

Успішне функціонування та розвиток підприємства, виробництва, та будь-якої системи залежить від вдало сформованої стратегії розвитку – наявності достатніх ресурсів, виробничих потужностей, потенціалу, а також уміння раціонально та ефективно використовувати їх. У досліджуваній організації немає власної стратегії розвитку. Кожна організація повинна розробляти і реалізувати свою власну стратегію, яка включає планування і виробництво прямих дій, а також здатність адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Необхідність стратегічного планування викликана процесом економічного розвитку підприємства і його головним завданням є підвищення якості послуг, що надаються. В залежності від ресурсів, технологій та системи управління підприємство може реалізувати свій потенціал за будь-якою стратегією розвитку [60].

Стратегія розвитку є важливою і для забезпечення та зміцнення дисципліни праці на підприємстві, адже нею можна та потрібно передбачати заходи щодо підвищення мотивації дисципліни та загальної мотивації працівників, що будуть досягнуті, в тому числі, через покращення економічних показників діяльності КП «Громада-сервіс».

Оскільки розробка комплексної стратегії розвитку підприємства є складним та довготривалим процесом, ми пропонуємо розробити деталізований план розвитку КП «Громада-сервіс» на рік, у якому окремо розписати такі розділи, як маркетинг і PR з плануванням відповідних бюджетів та поквартальною фіксацією досягнутих показників. Це дасть можливість короткострокового планування діяльності та розвитку підприємства під час відсутності комплексної стратегії його розвитку. У цьому документі також слід передбачити заходи щодо підвищення загальної мотивації працівників, у тому числі і їхньої мотивації дисципліни.

Для ефективного функціонування організаційної структури КП «Громада-сервіс» керівництвом проведено оцінку його діяльності. Зокрема, керівництво підприємства аналізує поточні зміни в діяльності, визначає сфери, які потребують уваги, та вчасно вживає заходів для виправлення ситуації.

Аналіз ефективності також допомагає КП «Громада-сервіс» розробляти реалістичні плани на майбутнє та встановлювати конкретні цілі для конкретних напрямків. Проте, станом на сьогодні у підприємства немає власного корпоративного сайту і сторінки у соціальних мережах, а натомість для інформування про свою діяльність КП «Громада-сервіс» використовує сайт Великогаївської сільської ради. Через це інформаційно-комунікаційний супровід організації потребує покращення.

На нашу думку, із стратегічної точки зору, це також негативно впливає на забезпечення дисципліни праці. Адже в описаній ситуації у працівників КП «Громада-сервіс» відсутній постійний цілодобовий доступ до головних документів підприємства: статуту, стратегічних документів, затверджених керівництвом планів роботи, власних професійно-кваліфікаційних

характеристик, посадових інструкцій, іншої важливої інформації, що теж може негативно впливати на дисципліну праці.

Досліджуючи роботу КП «Громада-сервіс» ми також дійшли до висновку, що вузькими місцями його роботи є юридична та кадрова служба, що потребує прийняття на роботу відповідних фахівців. Проте через обмеженість у ресурсах розширення штату на підприємстві поки не планується.

У КП «Громада-сервіс» відсутня власна стратегія маркетингу. Враховуючи той факт, що підприємство є суб'єктом природних монополій у таких видах господарської діяльності як централізоване водопостачання та водовідведення, а також здійснює й інші види діяльності, доцільною є розробка та затвердження такої стратегії.

Завдяки якісному стратегічному плануванню маркетингової діяльності КП «Громада-сервіс» можливе збільшення попиту на інші його послуги (наприклад, косіння трави, обрізка дерев, інші господарські послуги) за допомогою реклами та інших засобів. У перспективі це дозволить збільшити прибутки підприємства, а відтак надасть можливість покращити матеріальну мотивацію працівників у дотриманні дисципліни праці.

В управлінні дисциплінарними відносинами важливою є орієнтація працівників на конкретний результат за певний період часу із застосуванням практики мінімального втручання роботодавця у діяльність підлеглих. На нашу думку, однією із необхідних передумов для цього може стати розробка, затвердження та доведення до відома працівників прозорої та зрозумілої системи бонусів та заохочень за досягнення поставлених цілей. Впровадження описаної системи також сприятиме забезпеченню дотримання дисципліни у досліджуваній організації.

Розробка системи нематеріальної мотивації передбачатиме використання таких методів, як: визначення для працівниками чітких і досяжних цілей, розроблення програм інформування працівників, увага безпосереднього керівника до думки працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення змістовності праці, створення можливостей для навчання

працівників та кар'єрного зростання, стимулювання працівників гнучким графіком роботи, проведення корпоративних заходів.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу організації з системою мотивації [3; 6; 12].

Таким чином, зважаючи на вищенаведене, ми пропонуємо наступні стратегічні орієнтири забезпечення та зміцнення дисципліни праці в досліджуваній організації:

- укласти колективний договір між керівництвом та трудовим колективом підприємства;

- розробити, затвердити, а потім довести до відома працівників зрозумілу систему бонусів та заохочень працівників за досягнення поставлених цілей;

- розробити та затвердити деталізований план розвитку КП «Громада-сервіс» на рік, у якому окремо розписати такі розділи, як маркетинг і PR з плануванням відповідних бюджетів та поквартальною фіксацією досягнутих показників;

- розробити та затвердити стратегію розвитку КП «Громада-сервіс»;

- розробити та затвердити стратегію маркетингу КП «Громада-сервіс»;

- розробити корпоративний сайт і Facebook-сторінку, які повинні бути максимально цікавими і популярними.

Запропоновані стратегічні орієнтири забезпечення та зміцнення дисципліни праці створять реальну основу формування та регулювання всієї системи дисциплінарних відносин КП «Громада-сервіс» на якісно новому рівні. Вони є основою розроблення пропозицій щодо удосконалення наявної мотивації дисципліни в досліджуваній організації.

### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення наявної мотивації дисципліни в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради**

Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини передбачають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір та навчання, але і формування нових методів їх мотивації.

Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства. Головним чинником активізації працівників, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей організації [7; 12].

Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу організації. Вона є рушійною силою поведінки працівника, пов'язана з такими сторонами особистості, як характер, потреби, почуття, емоції, воля, самореалізація і самооцінка [2; 46; 64].

Управління мотивацією на КП «Громада-сервіс» здійснює директор, який підписує накази на преміювання, здійснює інші заходи щодо заохочення працівників.

Наявний стан мотивації дисципліни на КП «Громада-сервіс» має деякі недоліки. Так, матеріальна зацікавленість працівників знаходиться на недостатньому рівні. Необхідно розробити новий ефективний механізм мотивації дисципліни для організації, який би відповідав сучасним умовам господарювання і був би здатний за допомогою дієвих важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників у високих досягненнях на роботі.

Також важливо зауважити, що формування персоналу організації є одним із найважливіших і складних процесів, який має на меті забезпечення її кваліфікованими кадрами з урахуванням змін у професійно-кваліфікаційному складі працівників. Визначення перспективних потреб у персоналі проводиться

за допомогою аналізу перспективи розвитку організації, збільшення штату працівників існуючих підрозділів та врахуванням можливого руху персоналу. Стратегія управління персоналом ґрунтується на концепції залучення висококомпетентної праці. Всі працівники окрім адміністративного апарату та допоміжного персоналу повинні мати середню спеціальну освіту [4, с. 226].

На нашу думку, мотивацію дисципліни в КП «Громада-сервіс» можна підвищити й за допомогою запровадження деяких інновацій. Однією із обов'язкових умов забезпечення інновацій щодо дисципліни є застосування цілої низки організаційно-адміністративних методів на рівні організації, що сприяють досягненню її цілей шляхом використання таких видів діяльності, як:

- формування оптимальної структури;
- раціональна організація та координація трудової діяльності працівників;
- регламентування компетентності та відповідальності підрозділів;
- призначення і переміщення на посаді;
- усунення дестабілізуючих факторів;
- розподіл ресурсів, строків виконання, повноважень;
- застосування контролю, санкцій та ін. [47, с. 139-140].

На сьогодні за рахунок використання цифрових технологій та соціальних мереж, збільшення обсягу доступної інформації скорочується період, за який створюється інновація, та значно зменшується її життєвий цикл. Пошук нових напрямків появи інновацій вимагає ретельного вивчення історіографії й існуючих типів інновацій та етапів розвитку інноваційних процесів в організаціях. Створення умов для втілення сучасних інноваційних стратегій дає можливість організаціям отримувати інноваційні ідеї, вдосконалювати інноваційний процес та робити створені продукти та послуги конкурентоспроможним [10, с. 15].

Комплексний характер інновацій, їх багатогранність та різноманітність сфер і способів використання вимагають їх класифікації, використання якої дасть змогу об'єктивніше оцінювати інноваційну діяльність, комплексно визначати результативність та спрямованість інноваційного процесу. За сферами

застосування розрізняються такі види інновацій: техніко-технологічна, організаційна, управлінська, економічна, соціальна та юридична [26].

Ми, в свою чергу, зупинимося на техніко-технологічних видах інновацій в управлінні дисциплінарними відносинами. Одним із найважливіших показників в оцінці дисципліни праці в організації є рівень дотримання її працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

Контроль за використанням робочого часу працівниками дає змогу, виділити серед інших тих працівників, які заслуговують на відповідне заохочення або, навпаки, застосування до них заходів дисциплінарного впливу.

Останнім часом багато роботодавців починають використовувати біометричні термінали обліку робочого часу в комплекті з обліковою програмою, що формує відповідні звіти.

Така інновація має значні переваги над іншими автоматизованими системами обліку робочого часу, оскільки вона гарантує, що ніхто не зможе зареєструвати працівника на робочому місці, окрім нього самого.

Принцип роботи системи полягає у зчитуванні певних біометричних даних працівника (наприклад, відбитків пальців, руки, ока та ін.), що унеможлиблює будь-які фальсифікації зі сторони останнього. Програмне забезпечення, у свою чергу, дозволяє налаштовувати «гнучкі» графіки роботи працівників. Для побудови звітів беруться події відвідуваності, нагромаджені в терміналах обліку робочого часу, а також події, додані оператором системи. Наприклад, оператор може додати відсутність події прибуття чи виходу з організації, якщо з поважної причини працівник забув відмітитися на терміналі. Також оператор може вносити події відряджень, відпусток, лікарняних та інше.

Проте застосування подібних інновацій має певні застереження. Так, відповідно до частини 6 статті 6 Закону України «Про захист персональних даних» від 01 червня 2010 року №2297 – VI, не допускається обробка даних про фізичну особу, які є конфіденційною інформацією, без її згоди, окрім випадковостей, зазначених в законі, і тільки з метою забезпечення національної

безпеки, зростання економічного добробуту та захисту прав людини [17]. Згідно частини 1 статті 11 цього ж Закону, підставами є:

- обробка персональних даних суб'єкта за його згоди;
- обробка персональних даних згідно дозволу наданого власнику персональних даних тільки для реалізації його повноважень відповідно до закону;
- укладення та виконання договору, стороною якого є суб'єкт персональних даних або який укладено його на користь чи для реалізації заходів, які здійснюються до укладання угоди за бажанням суб'єкта персональних даних;
- захист найбільш важливих інтересів суб'єкта персональних даних;
- потрібність виконання, передбаченого законом, обов'язку власника персональних даних;
- потрібність захисту узаконених інтересів власника персональних даних або третьої особи, яка отримує ці дані, окрім ситуації, коли необхідність захисту прав і свобод суб'єкта персональних даних у випадку обробки його даних перевершують оттакі інтереси [17].

Крім того, Закон «Про захист персональних даних» містить і певні обмеження щодо роботи із персональними даними. Враховуючи все це, роботодавцям, що збираються використовувати біометричні термінали обліку робочого часу, слід отримати від своїх працівників відповідні погодження, передбачені законодавством про захист персональних даних. На нашу думку, такі погодження можна передбачити у текстах трудових договорів. Таким чином працівник, укладаючи трудовий договір із роботодавцем, надаватиме свою згоду на збирання та обробку його персональних даних, пов'язаних із використанням біометричних матеріалів обліку робочого часу. Згоду від працівників можна оформити, наприклад, шляхом підписання відповідних додаткових угод до існуючого трудового договору.

Таким чином, застосування описаних інновацій в управлінні дисциплінарними відносинами в організації сприятиме покращенню трудової



дисципліни працівників. Адже чіткий автоматичний облік робочого часу і, як наслідок, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, стане ефективним інструментом для підвищення рівня трудової дисципліни в організації. Такий інструмент буде набагато дієвішим, ніж застосування дисциплінарних санкцій, накладення яких потребує певних витрат часу й суворого дотримання процедури. Крім того, накладені на працівника санкції можуть бути ним оскаржені у суді або в інших органах, що призведе до затягування вирішення дисциплінарних питань, витрат часу та інших ресурсів.

Також пропонуємо впровадити у КП «Громада-сервіс» систему преміювання працівників, наприклад, за залучення нових клієнтів. Це може бути 10% від першого замовлення нового клієнта чи інший розмір бонусу. Така форма мотивації в сукупності з проведенням відповідних внутрішньо-корпоративних тренінгів з ділового нетворкінгу для працівників організації може дати досить непоганий результат.

До заходів мотиваційного впливу на працівників комунального підприємства можна віднести ще його переведення на деякий час для роботи на більш застарілому технічному обладнанні, наприклад, з нової сучасної моделі автомобіля на застарілу та ін.

Заходом дисциплінарного впливу також може бути публічне осудження поведінки працівника, розмова з ним віч-на-віч щодо його поведінки та ін.

Звісно, для того, щоб всі ці заходи також були ефективними як і дисциплінарні стягнення, повинні доводитись до відома працівників, впливати на мотивацію їхньої діяльності, використовуватись вчасно та згідно вчиненої провини або до складеної ситуації [40].

Ще одним засобом підвищення мотивації у досліджуваній організації може бути запровадження системи річної оцінки роботи кожного працівника. Таке нововведення сприятиме підвищенню дисципліни праці.

Оцінювання працівників відіграє важливу роль у мотивації персоналу. Що тісніший зв'язок матеріальної та нематеріальної винагороди за результатами праці та особистими досягненнями працівників, то більшою мірою система

оплати праці та мотивації персоналу впливає на їх задоволення своєю роботою в організації та винагороду за працю. Узгодженість винагороди з досягненнями працівників і результатами праці сприяє посиленню мотивації працівників, підвищенню рівня лояльності та залученості персоналу, що позитивно впливає на результати діяльності організації загалом [43].

Враховуючи специфіку мотивації праці, для працівників КП «Громада-сервіс» пропонуємо наступні види заохочення, які впливають на ефективність дисципліни праці:

1. Матеріальне стимулювання трудової діяльності як індивідууму так і колективу загалом: підвищення зарплати відповідно до зростання вмінь та навичок працівника, ефективної результативності його праці; винагорода працівника шляхом його преміювання; нагородження пам'ятним подарунком; у випадку успішного виконання роботи КП «Громада-сервіс» – надавання путівки на санаторно-курортне лікування, допомога в забезпеченні житлом працівника, дозвіл на отримання кредиту для придбання житла, автомобіля та ін.

2. Покращення організаційних та технічних умов праці працівника: ремонт службових приміщень; обладнання службових приміщень сучасною технікою; умеблювання; придбання літератури та ін.

3. Моральне та професійне стимулювання працівників: забезпечення психологічно-комфортних умов праці працівника; забезпечення умов для професійного росту та розкриття творчих здібностей працівника; надання творчих відпусток; нагородження грамотами працівників за трудові досягнення, успіхи в роботі та ін.

Заробітна плата має формуватися під дією таких безперервно діючих чинників, як складність, потужність, відповідальність, умови праці, а величина премій та інших заохочень на основі таких мінливих факторів, як: ініціативність, сумлінність, заповзятливість, винахідливість та інші [20].

Підсумовуючи вищезазначене, з метою удосконалення наявної мотивації дисципліни в КП «Громада-сервіс» пропонуємо реалізувати наступні заходи:

- запровадити затримку у просуванні на посаді працівника, який не справляється з роботою або вчинив негативний поступок;
- запровадити переведення працівника на певний час для роботи на більш застарілій техніці та ін.;
- запровадити річне оцінювання результатів роботи працівників;
- встановити матеріальне заохочення трудової діяльності індивідуального та колективного характеру;
- практикувати покращення організаційно-технічних умов праці працівників, що не допускали протягом року порушень дисципліни;
- здійснювати заходи морально-професійного заохочення працівників;
- запровадити автоматичні біометричні засоби обліку робочого часу працівників;
- практикувати привселюдний (в окремих випадках) осуд поведінки працівника, або розмова з ним віч-на-віч з приводу його поведінки та ін.

Реалізація пропозицій щодо удосконалення наявної мотивації дисципліни в КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради надасть можливість отримати максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів, що в свою чергу вплине на ефективність дисциплінарних відносин, а отже дозволить підвищити прибутковість організації.

### **Висновки до розділу 3**

Стратегічними орієнтирами забезпечення та зміцнення дисципліни праці в досліджуваній організації є:

- укладення колективного договору між керівництвом та трудовим колективом організації;
- розробка, затвердження та доведення до відома працівників зрозумілої системи бонусів та заохочень за досягнення поставлених цілей;
- розробка та затвердження деталізованого плану розвитку КП «Громада-сервіс» на рік, у якому окремо розписати такі розділи, як маркетинг і PR з

плануванням відповідних бюджетів та поквартальною фіксацією досягнутих показників;

- розробка та затвердження стратегії розвитку КП «Громада-сервіс»;
- розробка та затвердження стратегії маркетингу КП «Громада-сервіс»;
- розробка корпоративного сайту і Facebook-сторінки, які повинні бути максимально цікавими і популярними.

Внесення певних змін на законодавчому рівні в КзпП України щодо розширення переліку дисциплінарних стягнень для їх ширшої диференціації та застосування згідно вчиненого дисциплінарного проступку.

Для підвищення наявної мотивації дисципліни в КП «Громада-сервіс» запропоновано реалізувати наступні заходи:

- впровадити затримання просування по посаді працівника, через несвоєчасне та несумлінне виконання роботи або вчинення негативного проступку;
- запровадити переведення працівника на деякий час на роботу на застарілій техніці та ін.;
- запровадити річне оцінювання результатів роботи працівників;
- встановити матеріальне стимулювання трудової діяльності окремого працівника та колективу;
- практикувати покращення організаційно-технічних умов праці працівників, що не допускали протягом року порушень дисципліни;
- здійснювати заходи морально-професійного заохочення працівників;
- запровадити автоматичні біометричні засоби обліку робочого часу працівників;
- практикувати привселюдний (в окремих випадках) осуд поведінки працівника, або розмова з ним віч-на-віч з приводу його поведінки.

## ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні та прикладні основи механізму управління дисциплінарними відносинами в організації, ми отримали низку результатів, на основі яких можна сформулювати наступні висновки:

1. Дослідження концептуальних підходів до управління дисциплінарними відносинами дозволило визначити дисциплінарні відносини у вузькому розумінні, як такі, що передбачають виконання працівниками обов'язків і реалізацію їхніх прав, передбачених відповідними законодавчими актами; у широкому розумінні як підсистему трудових відносин, що охоплює питання права мотивації, влади, економічної безпеки, організації управління та ін. Кінцевою метою управління дисциплінарними відносинами є виконання працівниками своїх професійних обов'язків.

Механізм управління дисциплінарними відносинами в організації органічно поєднує: діагностику стану дисциплінарних відносин, визначення мети й функціональне забезпечення її розвитку; планування дисциплінарних відносин; організацію робіт з підвищення дисципліни, мотивацію дисципліни; розробку стратегій управління дисциплінарними відносинами, формування життєздатної системи контролю за результатами.

2. Дисциплінарна відповідальність відіграє ключову роль в управлінні дисциплінарними відносинами, оскільки є важливим інструментом у забезпеченні належної поведінки працівників, підвищення продуктивності їхньої роботи, підтриманні сприятливого мікроклімату у виробничому середовищі, досягненні поточних та стратегічних цілей організації.

Дисциплінарна відповідальність є самостійним явищем, незважаючи на те, що її часто розглядають як лише один із заходів дисциплінарного впливу. Вона не є елементом правопорядку, а виступає одним із методів підтримки субординації, що забезпечується завдяки трудовій дисципліні. Роботодавець здійснює вплив на свідомість та волю працівника, доводячи останньому про необхідність належним чином виконувати покладені на нього обов'язки,

передбачені трудовим договором. При цьому дисциплінарні міри не мають нічого спільного із покараннями, що приманні державному апарату, органами примусу, з якими роботодавець не має нічого спільного, оскільки до його повноважень входить лише належна організація праці у відповідній організації.

3. КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради засноване на комунальній власності територіальної громади і функціонує згідно Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України та інших законодавчих актів України.

Головною метою діяльності підприємства є задоволення потреб громади в наданні якісних послуг у сфері житлово-комунального господарства, розвитку інфраструктури та об'єктів благоустрою шляхом систематичного здійснення виробничої, торговельної та іншої господарської діяльності, реалізації на підставі одержаного прибутку економічних і соціальних інтересів трудового колективу. Підприємство встановлює чисельність працівників, власну структуру і штатний розпис, форми та системи оплати праці за погодженням з органом управління.

4. В КП «Громада-сервіс» застосовуються такі методи управління дисциплінарними відносинами:

– адміністративні (організаційно-розпорядчі): дисциплінарна відповідальність, статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, накази, вказівки, доручення, посадові інструкції;

– економічні: заробітна плата, премія, матеріальні пільги, матеріальна допомога, інші виплати;

– соціально-психологічні: позитивний психологічний клімат, грамоти, подяки, особистий приклад керівника, похвала, осуд, переконання, примус, спонукання, соціальна відповідальність.

5. Механізм управління дисциплінарними відносинами в КП «Громада-сервіс» відзначається ефективністю, незважаючи на обмеженість фінансових та інших ресурсів. Про це свідчить невелика кількість наказів про притягнення

працівників до дисциплінарної відповідальності, позитивний та доброзичливий мікроклімат у трудовому колективі. Серед недоліків у зазначеному напрямку можна виділити відсутність колективного договору, недостатність коштів для мотивування працівників, недостатня ініціативність в роботі працівників.

В КП «Громада-сервіс» використовується стиль управління дисциплінарними відносинами близький до авторитарного. Рішення про застосування дисциплінарного стягнення та інші питання дисциплінарних відносин приймається безпосередньо керівником, що відповідає статуту КП та чинному законодавству. Проте практикується обговорення питань щодо дисциплінарних правопорушень з трудовим колективом, що не дозволяє віднести стиль управління дисципліною в КП до повністю авторитарного.

6. Нами запропоновано наступні стратегічні орієнтири забезпечення та зміцнення дисципліни праці в досліджуваній організації:

- укладення колективного договору між керівництвом та трудовим колективом підприємства;

- розробка, затвердження, а потім доведення до відома працівників зрозумілої системи бонусів та заохочень працівників за досягнення поставлених цілей;

- розробка та затвердження деталізованого плану розвитку КП «Громада-сервіс» на рік, у якому окремо розписати такі розділи, як маркетинг і PR з плануванням відповідних бюджетів та поквартальною фіксацією досягнутих показників;

- розробка та затвердження стратегії розвитку КП «Громада-сервіс»;

- розробка та затвердження стратегії маркетингу КП «Громада-сервіс»;

розробка корпоративного сайту і Facebook-сторінки, які повинні бути максимально цікавими і популярними.

Крім того, концептуальні засади управління дисциплінарними відносинами в організації не можуть бути втіленими тільки на локальному чи місцевому рівні без участі у даному процесі держави, зокрема в частині, внесення змін до трудового та інших галузей законодавства України на основі

міжнародних, в першу чергу, європейських стандартів. Запропоновано розширити перелік стягнень, встановлених статтею 147 КЗпП подібно до того, як це зазначено в Законі України «Про державну службу». Також запропоновано додати такі види стягнень, як, наприклад, сувора догана, штраф та ін.

7. Для удосконалення наявної мотивації дисципліни в КП «Громада-сервіс» пропонуємо реалізувати наступні заходи:

- запровадити затримку у просуванні на посаді працівника через не справляння на роботі або вчинення негативного проступку;
- запровадити переведення працівника на деякий період на роботу з більш застарілою технікою та ін.;
- запровадити річне оцінювання результатів роботи працівників;
- встановити матеріальне заохочення трудової діяльності індивідуального та колективного характеру;
- практикувати покращення організаційно-технічних умов праці працівників, що не допускали протягом року порушень дисципліни;
- здійснювати заходи морально-професійного заохочення працівників;
- запровадити автоматичні біометричні засоби обліку робочого часу працівників;
- практикувати привселюдний (в окремих випадках) осуд поведінки працівника, або розмова з ним віч-на-віч з приводу його поведінки та ін.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2016. № 846. С. 11-15.
2. Буняк Н. М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55.
3. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39-48. URL.: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>.
4. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
5. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543>.
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675>.
7. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. *Науково-виробничий журнал інноваційна економіка. Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2019. № 3-4. С. 93-99. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/48>.
8. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 98-105.

9. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_24\(1\)\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_24(1)_40).

10. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14, №3. С. 15-30.

11. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3 (55). С. 94-100.

12. Джур О., Міро М. Розробка моделі управління підприємством шляхом вдосконалення системи мотивації персоналу. Recommended for publication by the scientific council: Scientific and technical NGO «Institute of Economic and Ecological and Energy Research»(protocol № 2 from 19.07. 2021) Lesya Ukrainka Volyn National University (protocol № 11 of October 28, 2021). 2021. 21.

13. Дисциплінарна відповідальність: види, підстави та порядок притягнення. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/757>.

14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ, 2018. 288 с.

15. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 01 липня 2022 року № 2352-IX. *Газета «Голос України від 18.07.2022. № 147*.

16. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2016. № 4, ст. 43.

17. Закон України «Про захист персональних даних» від 01 червня 2010 року №2297 – VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

18. Закон України «Про колективні договори та угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.

19. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» зі змінами 2023 рік №137/98-ВР від 03.03.1998, редакція від 01.01.2022. URL: [https://urst.com.ua/pro\\_poriadok\\_vyrishennia\\_kolektyvnykh\\_trudovykh\\_sporiv\\_konflikti/st-24](https://urst.com.ua/pro_poriadok_vyrishennia_kolektyvnykh_trudovykh_sporiv_konflikti/st-24).

20. Заохочення за успіхи в роботі. URL: <https://sinrada.gov.ua/entry/zaohochennja-za-uspihi-v-roboti>.

21. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. № 3(14). С. 166-172.

22. Зведений перелік природних монополій 2023 року. URL: <https://amcu.gov.ua/napryami/konkurenciya/arhiv-zvedenogo-pereliku-prirodnih-monopolij/zvedenij-perelik-prirodnih-monopolij-2023>.

23. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 409-416.

24. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К. : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.

25. Кабаченко М. О. Особливості дисциплінарної відповідальності. URL: <http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1/11.pdf>.

26. Кармінська-Белоброва М.В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 47(1323). С. 3-7.

27. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.

28. Кодекс законів про працю України. URL: <https://www.buh24.com.ua/kodeks-zakoniv-pro-pratsyu-ukrayini-chastina-2/>.

29. Козятник Л. Г. Види відповідальності за порушення трудового законодавства. URL.: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/507835-vidi-vidpovidalnosti-za-porushennya-trudovogo-zakonodavstva>.

30. Колеснік Т. В. Дисциплінарна відповідальність: проблемні аспекти застосування. *Держава та регіони*. 2018. № 1 (59). С. 65-70.

31. Колеснік Т. В. Застосування дисциплінарних стягнень: дискусійні питання. *Право і суспільство*. 2018. № 2. С. 111-116.
32. Колеснік Т. В. Місце дисциплінарної відповідальності у забезпеченні дисципліни праці. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apvu\\_6%281%29\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apvu_6%281%29_9).
33. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30.
34. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>.
35. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2 (30). С. 170-176.
36. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 67-71.
37. Лисиканич М. Врегулювання законодавчо-нормативного забезпечення дисциплінарної відповідальності в організації в умовах воєнного стану. «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»: зб. матеріалів доповідей IV Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. С. 178-180.
38. Лисиканич М. Технологічні інновації в управлінні дисциплінарними відносинами в організації. «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»: зб. матеріалів доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів, 24 листопада 2023 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.
39. Лутай Л. А. Обґрунтування концептуальних засад і формування стратегії управління дисциплінарними відносинами. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/4722/1>.
40. Мавлідінов О. Позитивна та негативна мотивація на роботі: що краще працює? URL: <https://jobs.ua/articles/pozitivna-ta-negativna-motivatsya-na-robot-scho-krasche-pratsyu-14200>.

41. Маляренко А. В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. ЛОГОС. Online. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.htm>.
42. Олійник С. Д. Сутність та ознаки трудової дисципліни. *Соціальне право*. 2019. № 1. С. 116-122.
43. Оцінювання персоналу : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ. 2021.
44. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7836>.
45. Пришак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин. URL.: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko\\_etika\\_ta\\_psihologiya\\_dilovih\\_vidnosin/p4.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p4.html).
46. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48.
47. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.
48. Рішення виконавчого комітету Великогаївської сільської ради «Про внесення змін до тарифів на послуги, які надаються комунальним підприємством «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради» від 28 липня 2022 року № 91.
49. Рішення Конституційного Суду України по справі Справа № 1-22/2001 від 30.05.2001 р. у справі щодо офіційного тлумачення положень пункту 22 частини першої статті 92 Конституції України, частин першої, третьої статті 2, частини першої статті 38 Кодексу України про адміністративні правопорушення (справа про відповідальність юридичних осіб). *Офіційний вісник України*. 2001. № 24. Ст. 1076.
50. Рудик В. Концептуальні засади управління дисциплінарними відносинами в закладі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми вітчизняної*

*економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* (частина 1): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.з міжн. участю [м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.] / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ;відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 253-256.

51. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.

52. Смачило І. І. Професійний розвиток персоналу як головна вимога сучасності. Збірник матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики» (Частина 1), м. Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 305-307.

53. Смачило І. І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Науковий журнал. «Молодий вчений»*. Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2020. № 12 (88). С. 6-9.

54. Смачило І. І. Трансформація підходів до менеджменту персоналу в умовах становлення економіки знань // *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів*; кол. монографія за ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524 с.

55. Соломенна О. Колективний договір – обов’язок чи необхідність. 30.09.2020. URL: <http://glh.sm.gov.ua/index.php/uk/gumanitarna-politika/sotsialniy-zahyst/9301-kolektivnij-dogovir-obov-yazok-chi-neobkhdnist>.

56. Статут КП «Громада-сервіс» Великогаївської сільської ради (нова редакція), затверджений рішенням XLIX сесії VIII скликання Великогаївської сільської ради 29 червня 2023 року № 741.

57. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во «Право». 2022. 376 с.

58. Трудове право України: навчальний посібник / кол. авторів; за ред. В. О. Кучера. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 564 с.

59. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
60. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
61. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. *Innovative Solution in Modern Science*. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.
62. Jaha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools. ISSN 2786-5355 *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS* 2022. P. 131-149.
63. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
64. Zelena M. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package. *Scientific Journal «European Applied Sciences»*. Germany, 2019. № 9. P. 76-79.