

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент
Інна САВИЦЬКА

« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор
Сергій КУБЦЬКИЙ

« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління правовою компетентністю керівників ремонтних підприємств»

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, доцент _____ **Василь БАЗЕЛЮК**

Виконав _____ **Володимир ЯКУТЕНКО**

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

Якутенко Володимиру Анатолійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління правовою компетентністю керівників ремонтних підприємств» затверджена наказом ректора НУБіП України від «__» _____ 2024 р. №__

Термін подання завершеної роботи на кафедрі «01» листопада 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Розкрити теоретичні засади формування правової компетентності керівників ремонтних підприємств.
2. Дослідити сучасні наукові підходи та практики підвищення правової культури управлінців в Україні та за кордоном.
3. Проаналізувати організаційно-функціональну структуру та діяльність СТО «Автосервіс НІКО» у контексті дотримання нормативно-правових вимог.
4. Оцінити рівень сформованості правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО» на основі результатів діагностики.
5. Виявити проблемні зони, ризики та внутрішні резерви системи управління правовою компетентністю у СТО «Автосервіс НІКО».
6. Розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення правової культури керівників на прикладі СТО «Автосервіс НІКО».

Дата видачі завдання «20» листопада 2024 р.

Керівник магістерської роботи _____ Василь БАЗЕЛЮК

Завдання прийняв до виконання _____ Володимир ЯКУТЕНКО

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління правовою компетентністю керівників ремонтних
підприємств»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Якутенка Володимира Анатолійовича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі управління правовою компетентністю керівників ремонтних підприємств у контексті сучасних викликів, пов'язаних із динамічними змінами законодавства, підвищеними вимогами до комплаєнсу та зростаючими очікуваннями з боку клієнтів і партнерів. Особлива увага приділена розробці системи методичних рекомендацій та стандартизованих управлінських підходів, що поєднують правовий моніторинг, інструменти внутрішнього контролю, цифрові технології управління та міжнародні стандарти корпоративного врядування. У роботі проаналізовано сучасні наукові підходи до розвитку правової культури управлінців та запропоновано інноваційні рішення, адаптовані до потреб українських підприємств сфери автосервісних послуг. Загальний обсяг роботи становить 154 сторінки, містить 24 таблиці, 12 рисунків і список використаних джерел із 105 найменувань.

Основна мета дослідження полягає у визначенні шляхів підвищення рівня правової компетентності керівників ремонтних підприємств та розробленні методичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів і мінімізації правових ризиків.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади формування правової компетентності керівників ремонтних підприємств. Систематизовано

наукові підходи українських і зарубіжних дослідників, уточнено понятійний апарат та визначено ключові чинники розвитку правової культури в сучасних умовах.

У другому розділі проведено організаційно-функціональний аналіз діяльності СТО «Автосервіс NIKO». Досліджено кадрову політику, систему внутрішнього контролю та правове забезпечення, а також здійснено діагностику рівня правової компетентності керівників, що дало змогу виокремити сильні сторони й проблемні зони.

У третьому розділі розроблено методичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління правовою культурою керівників ремонтних підприємств. Запропоновано впровадження цифрових інструментів, стандартів комплаєнсу та інноваційних форм підвищення кваліфікації, спрямованих на зниження юридичних ризиків та підвищення стратегічної стійкості підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні моделі управління правовою компетентністю, яка може бути впроваджена в управлінську практику СТО «Автосервіс NIKO» та адаптована для інших підприємств автосервісної галузі. Запропоновані інструменти дозволяють підвищити якість управлінських рішень, зменшити ризики юридичних спорів, зміцнити кадрову стабільність і посилити репутаційну сталість підприємств.

Ключові слова: управління правовою компетентністю, ремонтні підприємства, комплаєнс, правова культура, внутрішній контроль, кадрова політика, цифрові інструменти управління, методичні рекомендації.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1 Теоретичні засади управління правовою компетентністю керівників ремонтних підприємств	12
1.1. Правова компетентність керівника ремонтного підприємства як управлінська проблема	12
1.2. Функції правової культури як основа формування правової компетентності керівника ремонтного підприємства	30
1.3. Правова соціалізація та правове виховання керівника ремонтного підприємства як чинники формування його правової культури	52
Висновки до першого розділу	63
Розділ 2 Емпіричне дослідження стану правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО»	66
2.1. Характеристика СТО «Автосервіс НІКО» м. Київ	66
2.2. Дослідження та оцінка правової компетентності керівного складу сервісного підприємства СТО «Автосервіс НІКО»	80
Висновки до другого розділу	105
Розділ 3 Напрями підвищення рівня правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО»	108
3.1. Пріоритетні напрями щодо ефективного формування правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО»	108
3.2. Методичні рекомендації щодо підвищення рівня правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО»	126
Висновки до третього розділу	133
ВИСНОВКИ	136
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	141
ДОДАТКИ	149

ВСТУП

Управління правовою компетентністю керівників ремонтних підприємств стає стратегічним чинником їхньої стабільності та конкурентоспроможності. Йдеться не лише про дотримання законодавчих вимог, а й про формування цілісної моделі управління, що охоплює моніторинг змін у нормативній базі, систему внутрішнього контролю, кадрову політику, комплаєнс-процедури та роботу з ризиками. Такий підхід забезпечує адаптивність підприємства до динамічних умов ринку, мінімізацію юридичних загроз і зміцнення довіри з боку клієнтів, партнерів та контролюючих органів.

Сучасні підходи до розвитку правової компетентності ґрунтуються на переході від формального дотримання законодавства до проактивного управління на основі даних і цифрових інструментів. Особливого значення набуває інтеграція електронних реєстрів договорів, CRM-систем для роботи з претензіями клієнтів, SOP і чек-листів у щоденні процеси, а також включення елементів CPD та KPI у систему мотивації керівників. Міжнародний досвід та результати наукових досліджень підтверджують: лише системне поєднання правових знань, практичного досвіду й інноваційних технологій створює передумови для підвищення професійної ефективності та довгострокового розвитку підприємств у сфері автосервісу.

Проблематика формування та розвитку правової компетентності керівників у сфері господарської діяльності привернула значну увагу вітчизняних науковців. Вагомий внесок у розробку концептуальних засад цієї проблеми зробили О. Білошицька [2], В. Борщ [2], О. Васев [2], Ю. Вдовиченко [2], І. Краснов [2], Ю. Воронченко [2], які акцентують на важливості правової культури як чинника ефективності управлінських процесів.

У працях О. Волосовця [2] та С. Паламарчука [51] підкреслюється значення комплаєнс-орієнтованого управління й систем внутрішнього контролю для мінімізації юридичних ризиків і забезпечення стійкості підприємств.

Теоретичні підходи до розвитку правових компетенцій керівників у контексті корпоративного управління представлені в дослідженнях Н. Липовської [45] та Л. Гриньової [22], які обґрунтовують інтеграцію міжнародних стандартів (ISO 37001, ISO 45001) [84], [85] у практику вітчизняних підприємств.

Узагальнення цих позицій формує наукове підґрунтя для моделювання сучасної системи управління правовою компетентністю керівників ремонтних підприємств в Україні [59].

Систематизація сучасних підходів, представлених українськими та зарубіжними дослідниками, дозволяє сформувати цілісне бачення механізмів підвищення ефективності управлінських процесів. У наукових працях наголошується на необхідності переходу від формального дотримання нормативних вимог до побудови інтегрованої системи правового супроводу, що базується на принципах комплаєнсу, корпоративної відповідальності, цифрової прозорості та превентивного контролю. Аналіз чинного нормативно-правового забезпечення (Кодекс законів про працю України, Закон України «Про охорону праці», Податковий кодекс України, а також міжнародні стандарти ISO 37001 та ISO 45001) засвідчує наявність достатніх підстав для формування системи управління, орієнтованої на зменшення юридичних ризиків і підвищення стійкості бізнесу. Водночас практична імплементація інноваційних управлінських інструментів у ремонтних підприємствах залишається нерівномірною, що знижує рівень правової культури та ефективність адаптації до сучасних викликів.

Аналіз наукових джерел і фактичного стану організації управлінських процесів на ремонтних підприємствах показує, що питання підвищення правової компетентності керівників потребує глибшого осмислення й системного впровадження. Це особливо актуально в умовах динамічних змін трудового, податкового та господарського законодавства, зростання кількості перевірок і підвищених вимог клієнтів до прозорості діяльності. Стратегічне управління правовою компетентністю передбачає впровадження сучасних цифрових інструментів контролю, моніторингу ризиків, підвищення кваліфікації та

формування корпоративної культури дотримання законодавства. Практика доводить, що відсутність належної системи правового супроводу робить підприємства більш уразливими до юридичних спорів, фінансових санкцій і втрати конкурентних позицій.

Зокрема, виявлено такі *суперечності*: між потребою оперативно реагувати на зміни у трудовому, податковому та господарському законодавстві та недостатньою системністю їх моніторингу; між необхідністю інтеграції цифрових інструментів комплаєнсу (електронні реєстри, CRM-системи, дашборди) та фрагментарністю їх застосування; між зростаючими вимогами клієнтів до прозорості та юридичної безпеки послуг і відсутністю уніфікованих внутрішніх стандартів реагування; між потребою формування високої правової культури керівників і персоналу та обмеженими можливостями для безперервного професійного розвитку (CPD); між вимогами до впровадження міжнародних стандартів (ISO 37001, ISO 45001) та низьким рівнем їх адаптації до українського контексту. Ці суперечності актуалізують необхідність створення цілісної моделі управління правовою компетентністю, яка поєднує системність, цифрову інтеграцію, кадровий розвиток і стратегічну стійкість підприємства.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Управління правовою компетентністю керівників ремонтних підприємств»**.

Мета дослідження полягає у визначенні шляхів підвищення рівня правової компетентності керівників ремонтних підприємств та розробленні методичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів і мінімізації правових ризиків.

Відповідно до поставленої мети нами визначено *завдання дослідження*:

1. Розкрити теоретичні засади формування правової компетентності керівників ремонтних підприємств.
2. Дослідити сучасні наукові підходи та практики підвищення правової культури управлінців в Україні та за кордоном.

3. Проаналізувати організаційно-функціональну структуру та діяльність СТО «Автосервіс НІКО» у контексті дотримання нормативно-правових вимог.

4. Оцінити рівень сформованості правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО» на основі результатів діагностики.

5. Виявити проблемні зони, ризики та внутрішні резерви системи управління правовою компетентністю у СТО «Автосервіс НІКО».

6. Розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення правової культури керівників на прикладі СТО «Автосервіс НІКО».

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувалися як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження, що дозволило комплексно розкрити проблему управління правовою компетентністю керівників ремонтних підприємств. Для поглибленого вивчення наукових підходів до формування правової культури було застосовано такі теоретичні методи, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення та порівняння. Це дало змогу систематизувати понятійно-категоріальний апарат, узагальнити підходи вітчизняних і зарубіжних учених до управління компетентностями, визначити ключові чинники впливу на правову культуру керівників, а також виявити прогалини у сучасних управлінських практиках.

Практична частина дослідження була спрямована на аналіз управлінських процесів, реалізованих на прикладі ремонтного підприємства. У ході дослідження вивчено внутрішні організаційні документи, кадрові характеристики, систему внутрішнього контролю та результати діяльності у правовій площині. Також застосовано методи кейс-аналізу, експертного оцінювання та анкетування, що дозволило визначити сильні й слабкі сторони чинної системи управління правовою культурою та сформулювати напрями її вдосконалення.

Оцінювання рівня правової компетентності проводилося за допомогою логіко-структурного аналізу, методів кількісної та якісної оцінки, а також візуалізації результатів у формі таблиць і схем. Це дозволило обґрунтувати

необхідність удосконалення системи управління, підготувати методичні рекомендації та запропонувати стандартизовану технологію проведення нарад із контролем відповідності управлінських рішень чинному законодавству. Усі отримані результати стали підґрунтям для розробки практичних заходів, спрямованих на підвищення правової грамотності керівників, мінімізацію юридичних ризиків і зміцнення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність керівників ремонтних підприємств у сфері формування та розвитку правової компетентності.

Предметом дослідження є теоретичні засади, організаційні умови та методичні рекомендації щодо підвищення рівня правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці системи методичних рекомендацій та стандартизованих управлінських підходів, спрямованих на підвищення рівня правової компетентності керівників ремонтних підприємств. Запропоновані рішення можуть бути впроваджені в управлінську практику СТО «Автосервіс NIKO» та адаптовані для інших підприємств сфери автосервісних послуг. Вони охоплюють комплекс управлінських механізмів: електронні реєстри договорів, CRM-системи для роботи з претензіями, інтерактивні дашборди (Power BI, Google Data Studio), VR/AR-тренажери, симуляції «mock inspection», програми формування кадрового резерву та стандартизовані формати управлінських нарад. Врахування міжнародного досвіду (ISO 37001, ISO 45001, CPD) забезпечує сучасну методологічну основу для підвищення правової грамотності та управлінської ефективності.

Реалізація напрацьованих рекомендацій дозволить знизити юридичні ризики, посилити систему внутрішнього контролю, підвищити готовність до перевірок контролюючих органів, зміцнити кадрову стабільність та сформувавши ефективну систему комплаєнс-контролю. Результати дослідження можуть бути використані при розробці внутрішніх регламентів, оновленні кадрових програм,

удосконаленні структури управління та впровадженні цифрових інструментів моніторингу. Запропонована модель також має значення для підвищення репутаційної стійкості та конкурентоспроможності підприємств автосервісної галузі в умовах ринкової динаміки та зростаючих вимог до правової культури управління.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці управління правовою компетентністю, комплаєнсу, корпоративного врядування та розвитку управлінської культури. Особливу увагу приділено аналізу наукових підходів до вдосконалення кадрових процесів, організації системи внутрішнього контролю, цифровізації правових процедур та впровадження міжнародних стандартів (ISO 37001, ISO 45001, CPD) у практику управління підприємствами.

Значущим джерелом емпіричної інформації стали офіційні статистичні та аналітичні матеріали СТО «Автосервіс НІКО», результати діагностики рівня правової компетентності керівників, внутрішня кадрова документація та дані корпоративного моніторингу. Також використано матеріали публічних ресурсів галузевих асоціацій і результати участі підприємства у професійних конференціях та виставках.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи включають вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, який налічує 105 найменувань, додатки. Загальний обсяг роботи складає 154 сторінки, містить 24 таблиці та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРАВОВОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ КЕРІВНИКІВ РЕМОНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Правова компетентність керівника ремонтного підприємства як управлінська проблема

Сучасний етап розвитку України як європейсько-орієнтованої держави супроводжується зростанням потреби у підвищенні рівня правової обізнаності управлінського персоналу [6; 7]. Постійні зміни у законодавстві, реформування економіки та підвищення відповідальності за дотримання правових норм зумовлюють необхідність цілеспрямованого формування правової компетентності керівників, зокрема у виробничо-ремонтній галузі [52].

Ремонтне підприємство функціонує в умовах складного нормативно-правового середовища, де діють вимоги трудового, господарського, податкового, екологічного та адміністративного законодавства [55; 62]. Керівник повинен не лише забезпечувати виконання виробничих завдань, а й діяти виключно в межах чинного правового поля, дотримуючись стандартів охорони праці, пожежної безпеки, технічного регламентування та договірного права [25; 39].

Правова компетентність керівника охоплює не тільки знання законодавства, а й уміння застосовувати його на практиці: організовувати юридично грамотну діяльність персоналу, ініціювати консультації з правових питань, своєчасно реагувати на зміни у правовій базі [3; 16]. Вона також передбачає здатність запобігати конфліктним і кризовим ситуаціям, пов'язаним із юридичними ризиками, та здійснювати управління виключно в межах правового поля [43].

Професійна ефективність керівника значною мірою визначається рівнем сформованості його правової компетентності [52; 58]. Її підґрунтям є не лише спеціальні знання, а й здатність до самостійного мислення, прийняття правомірних управлінських рішень і відповідальність за їх наслідки [36]. Уміння орієнтуватися в нестандартних ситуаціях, своєчасно виявляти правові ризики та

діяти на випередження є показником професіоналізму сучасного управлінця [16; 45].

Правова компетентність становить невід'ємну частину загальної професійної компетентності керівника та формує основу для безпечної й законодавчо врегульованої діяльності підприємства [52]. Управління розвитком цієї компетентності потребує системного підходу, що включає оцінювання її поточного рівня, розробку внутрішніх програм підвищення правової грамотності, забезпечення доступу до актуальної правової інформації та формування правової культури на підприємстві [20], [59].

Формування правової компетентності має глибокі історичні витoki. Ще в античні часи, зокрема у Стародавньому Римі, були закладені основи професійної правової освіти [78]. Саме там уперше з'явилися системні програми юридичного навчання для молоді, формувалися уявлення про правовий захист особи, а сама юриспруденція набула світського характеру. Важливу роль у розвитку правової культури відігравали школи риторів, а згодом — організовані системи юридичної освіти, що стали прообразом сучасних правових інститутів [88]. У добу Київської Русі та Гетьманщини правова культура формувалася як невід'ємний елемент управління державою [1]. Важливою віхою цього процесу стала поява першої вітчизняної Конституції Пилипа Орлика, яка базувалася на принципах справедливості, рівності та дотримання прав і свобод особи [39].

У цьому контексті правова компетентність керівника сучасного підприємства — це не лише результат його професійної підготовки, а й продовження багатовікових правових традицій. Усвідомлення ролі закону, дотримання норм і принципів законності, гуманізм у прийнятті управлінських рішень є важливими орієнтирами для управлінця в будь-якій сфері [47], [63].

Формування правової компетентності керівника ремонтного підприємства вимагає врахування ширшого контексту, насамперед теоретичних засад правової культури, яка є невід'ємною складовою правової компетентності як такої [36], [59]. Для повного розуміння сутності цієї проблеми необхідно розглянути філософсько-соціологічні підходи до правової культури, адже саме

вони визначають способи формування правових знань, ставлення до права, розуміння юридичної відповідальності та дотримання норм у професійній діяльності [95].

Правова культура як підґрунтя правової компетентності формується не лише через знання законодавства, а й через систему цінностей, професійну етику, вміння застосовувати право на практиці та готовність діяти відповідно до правових норм у нестандартних ситуаціях [21], [30]. У сфері управління ремонтним підприємством, де керівник щоденно стикається з питаннями ліцензування, технічного нагляду, контролю за охороною праці, укладенням договорів та підготовкою юридично значущої документації, правова культура виступає важливим регулятором управлінських рішень [25], [55].

Розгляд правової культури як соціального феномена дозволяє виокремити три основні аналітичні підходи:

- *антропологічний* — розглядає культуру як сукупність усіх благ, створених людиною, у тому числі правових норм і традицій [41];
- *соціологічний* — трактує культуру як сукупність духовних цінностей і норм поведінки, притаманних певній соціальній групі [64];
- *філософський* — аналізує культуру як спосіб творчої самореалізації людини в межах моральних та правових норм [78].

У межах управління правовою компетентністю керівника ремонтного підприємства особливе значення має поєднання соціологічного та філософського підходів [52], [59]. З одного боку, це дозволяє враховувати соціальні чинники формування управлінських рішень, а з іншого — спрямовувати управлінця на ціннісно орієнтовану правову поведінку, що базується на внутрішній переконаності у важливості дотримання закону [88].

У практиці управління ремонтним підприємством правова культура виявляється через різні аспекти повсякденної діяльності (див. рис. 1.1) [36].

Рисунок 1.1 відображає ключові компоненти правової культури керівника ремонтного підприємства, які мають практичне значення у щоденному

управлінні. Зокрема, розуміння меж посадових повноважень є основою дотримання субординації та недопущення перевищення владних функцій [35].



Рисунок 1.1. Ключові прояви правової культури керівника ремонтного підприємства

Дотримання процедур державних закупівель свідчить про правову доброчесність та прозорість у використанні бюджетних і договірних коштів [40].

Важливою складовою є уникнення корупційних ризиків, що забезпечує збереження ділової репутації підприємства та законність управлінських рішень [66]. Дотримання вимог охорони праці та екологічної безпеки демонструє соціальну відповідальність керівника перед працівниками й суспільством [25], [85]. Водночас етичне вирішення конфліктних ситуацій з працівниками або контрагентами сприяє формуванню довіри в колективі, конструктивній комунікації та розвитку партнерських взаємин [102].

Культура у широкому розумінні постає універсальним способом існування людини, формою прояву її діяльності та сукупністю результатів цієї діяльності [99]. У виробничому середовищі, зокрема на ремонтних підприємствах, культура визначає не лише стиль управління, а й рівень

усвідомлення керівником своєї соціальної, етичної та правової відповідальності [98]. Продуктами культури в цьому контексті є ціннісні уявлення про допустимі та недопустимі форми управлінських рішень, моделі поведінки, моральні стандарти, трудові традиції, правові регламенти та комунікативні практики в колективі [60].

Культура є нормативною за своєю суттю, а її норми передують усім іншим типам нормативності — релігійній, етичній, естетичній і правовій [47]. Право, так само як мораль, релігія чи традиція, виступає інститутом культури та відображає її домінуючі цінності [49]. Усі юридичні норми мають культурне походження, однак лише частина культурних норм трансформується в юридичні [59]. До правових відносяться ті культурні установки, які суспільство визнає соціально значущими, універсальними й придатними для формалізації у вигляді загальнообов'язкових правил поведінки [61].

У цьому контексті правова культура постає складовою частиною загальної соціальної культури та визначає один із її специфічних проявів — функціонування права як інструмента регуляції суспільних відносин [36]. На рівні виробничого середовища вона матеріалізується у формах дотримання норм трудового, екологічного, договірної, антикорупційного та адміністративного законодавства [41].

Правова культура керівника ремонтного підприємства є похідною від загального культурного рівня суспільства та конкретного підприємства [22]. Вона формується на перетині політичної, правової, моральної та управлінської культур, відображаючи ступінь інтеграції законодавчих норм у повсякденну управлінську практику [48]. Це багатогранне явище, яке включає знання законів, правову свідомість, практичні правові навички та ціннісне ставлення до права як до інструмента не лише контролю, а й розвитку [59].

Тісний зв'язок правової та моральної культури управлінця визначає якість його управлінських рішень [67]. Дотримання законності, повага до прав працівників, справедливість у прийнятті дисциплінарних чи кадрових рішень — усе це має одночасно і правовий, і моральний вимір [69]. Ігнорування прав

підлеглих, зловживання владою чи байдужість до юридичних ризиків розцінюється не лише як юридичне порушення, а й як моральна девіація [101]. Натомість сформована правова культура сприяє розвитку моральної зрілості керівника, підвищує його відповідальність, прозорість та управлінську етику [52].

Важливою рисою правової культури є її національна специфіка. Вона формується на основі історичних, ментальних і соціокультурних особливостей кожного народу [1]. У межах національної правової системи правова культура виконує функції ідентичності, стабілізації та соціальної згуртованості [21]. Для українського управлінського середовища характерним є поєднання формальних правових регламентів із неформальними нормами поведінки, звичаями ділового обігу, що потребує від керівника особливої чутливості та адаптивності [17].

Для глибшого розуміння правової культури доцільним є застосування її типологізації, що дозволяє виокремити історичні, функціональні й ціннісні моделі [36]. У правовій науці розрізняють типи правової культури, що сформувалися в межах різних соціально-економічних формацій — від рабовласницьких і феодальних до буржуазних, соціалістичних і постіндустріальних [30]. Кожен тип має власну специфіку у трактуванні права, ролі держави, міри втручання в особисте та економічне життя [59].

У сучасній Україні формується новий постіндустріальний тип правової культури, що тяжіє до поєднання принципу верховенства права з індивідуальною відповідальністю, прав людини з інституційною ефективністю [68]. Це визначає нові орієнтири і для управління ремонтними підприємствами [22].

Розгляд етапів становлення правової культури в історичній ретроспективі дозволяє глибше усвідомити витoki сучасного розуміння правових цінностей та управлінських практик у виробничій сфері, зокрема на підприємствах ремонтного профілю [48].

У період рабовласницького суспільства правова культура формувалася на основі міфологічної свідомості, що виражалася через священні тексти, перекази та ритуали [78]. Основу праворозуміння становили уявлення про вищий порядок,

гармонію, провину, кару та «правду» як небесну категорію. У цей час право не існувало як чітко структурована система норм, а виконувало функцію сакралізованої регламентації поведінки [90]. Для сучасного керівника ремонтного підприємства це є нагадуванням про важливість дотримання фундаментальних принципів і регламентів, які забезпечують стабільність управлінських процесів, а також про вплив символічних систем на формування відповідальності та підпорядкованості в колективі [104].

У феодальну добу правова культура перебувала під визначальним впливом релігійних догматів, звичаєвого права та авторитету соціальних ієрархій [47]. Право не розглядалося як універсальний засіб захисту особистості, а було радше закріпленням владної вертикалі [61]. У судовій практиці широко застосовувались ритуальні механізми, зокрема «божий суд» або дуелі [77]. Для управління сучасним ремонтним підприємством це може бути застереженням проти авторитарного стилю керівництва, коли відсутність підзвітності та рівності у правах призводить до демотивації працівників, конфліктів і надмірного тиску на персонал [95].

Буржуазний тип правової культури став переломним етапом у ставленні до людини й закону. Визнання прав і свобод особи як найвищої цінності, закріплення принципу верховенства права, поява конституційного порядку — усе це започаткувало нову управлінську парадигму, засновану на відповідальності, легітимності та прозорості рішень [96]. Для керівника ремонтного підприємства буржуазна традиція відкрила можливості для рівноправного партнерства з працівниками, забезпечення правових гарантій у трудових відносинах і формування етичних стандартів у договірній діяльності та сфері охорони праці [55].

Соціалістичний тип правової культури, навпаки, характеризувався надмірною ідеологізацією та деформацією правових механізмів [90]. Право здебільшого розглядалося як інструмент реалізації державної волі, що нерідко перетворювалося на політичну сваволю. Конституція та закони часто використовувалися як засіб пропаганди, а не реального регулювання суспільних

відносин [47]. Для управлінців це означало жорстку підзвітність партійному керівництву, відсутність незалежності суду, пригнічення ініціативи й правової самостійності [61]. У сучасному виробничому середовищі важливо уникати залишків такого підходу, зокрема формального виконання норм без їх реального змісту, примусової уніфікації рішень і маніпуляцій через нормативну базу [95].

Нарешті, постіндустріальний тип правової культури, що активно формується нині, ґрунтується на пріоритеті прав людини, реальному забезпеченні правових гарантій, ефективності судової системи, високому рівні правової свідомості як громадян, так і управлінців [68]. Він також передбачає активне використання правової науки у правотворчості, упровадження сучасних цифрових інструментів контролю та управління, розвиток комплаєнс-систем на підприємствах [43]. Для керівника ремонтного підприємства це відкриває нові можливості для побудови прозорого, етичного та ефективного правового середовища, що базується на профілактиці правопорушень, дотриманні норм охорони праці, антикорупційній політиці та підвищенні рівня юридичної грамотності персоналу [66].

У сучасній правовій науці правова культура розглядається як один із ключових чинників розвитку правових систем, що формуються під впливом спільних принципів, правових ідеологій, традицій та моделей правозастосування [59]. Таке поєднання науковці класифікують у межах правових сімей, які стали підґрунтям для типології правових культур [33]. Залежно від історичних, релігійних і філософських основ, зазвичай виділяють романо-германську, англо-американську та традиційно-релігійну (мусульманську, індуїстську, іудейську та інші) моделі правової культури [88]. Окрім цього, у сучасному світі окремо визнають міжнародну правову культуру та правову культуру Європейського Союзу, які відіграють стратегічну роль у трансформації національних практик управління, зокрема й у сфері діяльності підприємств [92].

Міжнародна правова культура ґрунтується на універсальних стандартах, що визнаються більшістю держав світу [71]. Йдеться про фундаментальні права людини, принципи справедливості, прозорості, рівності перед законом [101]. Ці

принципи поступово інтегруються у внутрішнє законодавство країн через міжнародні договори, резолюції та конвенції [39]. Для керівника ремонтного підприємства це означає, що управлінські рішення мають відповідати не лише локальним нормативним актам, а й бути узгодженими з міжнародно визнаними етичними та правовими нормами [84], [85]. Це стосується насамперед таких сфер, як охорона праці, протидія корупції, екологічна безпека та забезпечення трудових прав персоналу [56].

Правова культура Європейського Союзу, сформована в результаті євроінтеграційних процесів, є прикладом наднаціонального правового простору [92]. Вона поєднує позитивні елементи з правових традицій держав-членів у спільну систему, де ключовими цінностями стають права людини, соціальна справедливість, конкурентоспроможність економіки та сталий розвиток [89]. Для українських підприємств, які прагнуть працювати за європейськими стандартами, це передбачає:

- ✓ упровадження комплаєнс-систем для запобігання юридичним ризикам і порушенням [94];
- ✓ розробку та дотримання етичного кодексу керівника [102];
- ✓ адаптацію сучасних європейських практик корпоративного управління, включно з ESG-підходами (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність) [91].

Водночас важливо підкреслити, що навіть за умов глобалізації та євроінтеграції національні правові культури зберігають власну ідентичність [59]. Кожна країна продовжує відображати у правовій системі свій стиль мислення, юридичну мову, традиції й особливі підходи до правового регулювання [33]. Тому для керівника ремонтного підприємства в Україні важливо поєднувати вивчення міжнародних тенденцій із глибоким розумінням національних правових реалій, у яких функціонує підприємство [39].

Узагальнюючи, правова культура постає як багаторівневе явище, що проявляється не лише у типологічних моделях (правові сім'ї), але й у конкретних рівнях її реалізації у суспільстві [36]. Традиційно виділяють три таких рівні:

буденну (масову), професійну та теоретичну (наукову) правову культуру, кожна з яких виконує свою роль у формуванні правового середовища й управлінських практик [58].

Таблиця 1.1

Види правової культури та їх характеристика

Критерій	Буденна (масова) правова культура	Професійна правова культура	Теоретична (наукова) правова культура
Суб'єкти	Широкі верстви населення, зокрема працівники підприємств	Юристи, управлінці, керівники, що приймають юридично значущі рішення	Вчені-правознавці, наукові школи, дослідники права
Джерела формування	Особистий досвід, сімейні традиції, ЗМІ, початкова правова освіта	Поглиблене вивчення законодавства, практичний досвід роботи з правом, професійна підготовка	Юриспруденція як наука, наукові дослідження, доктрини, правові концепції
Характерні риси	Звички, стереотипи, спрощені уявлення про право; може містити позитивні й застарілі установки	Усвідомлене дотримання законності, вміння застосовувати правові норми в управлінні; орієнтація на прозорість і законність	Аналітичність, системність, здатність до узагальнень і створення нових підходів до права
Приклади проявів	Поблажливе ставлення до дрібних порушень трудової дисципліни; толерантність до корупційних ризиків	Укладання договорів, участь у тендерах, вирішення трудових спорів, контроль дотримання охорони праці	Розробка концепцій антикорупційної політики, вдосконалення правових механізмів, аналіз ефективності законодавчих норм
Рівень складності	Базовий, доступний кожному члену суспільства	Середній — вимагає спеціальних знань і практичного досвіду	Високий — потребує наукової компетентності та методологічної підготовки
Роль у діяльності підприємства	Формує загальне ставлення працівників до дотримання правил і дисципліни	Забезпечує правомірність рішень керівництва та юридичну безпеку підприємства	Визначає стратегічні напрями реформування правового середовища, що опосередковано впливає на діяльність підприємства
Можливі ризики	Хибні установки, толерантність до порушень, формалізм	Перевантаження формальними процедурами, конфлікти через правові колізії	Відрив від практики, надмірна абстрактність теоретичних розробок
Цінність	Сприяє загальній правовій свідомості працівників	Забезпечує правову грамотність управління	Формує наукове підґрунтя для модернізації правової системи

Як продемонстровано в таблиці 1.1, правова культура поділяється на три основні рівні, кожен із яких має своє призначення та значення для функціонування суспільства і діяльності окремого підприємства.

По-перше, буденна (масова) правова культура формує загальні уявлення працівників про право, дисципліну та правила поведінки [57]. Вона є базою правосвідомості колективу, однак може містити й негативні елементи — поблажливість до дрібних порушень трудової дисципліни чи толерантність до корупційних ризиків [42].

По-друге, професійна правова культура визначає рівень правової компетентності управлінців і спеціалістів [8]. Саме цей рівень забезпечує прийняття рішень у межах закону, прозорість і справедливість у трудових відносинах, договірній діяльності та фінансових операціях [55]. Для підприємства професійна правова культура виступає критичним чинником стабільності й юридичної безпеки [52].

По-третє, теоретична (наукова) правова культура забезпечує стратегічний розвиток і вдосконалення правової системи в цілому [58]. Вона не використовується безпосередньо в повсякденній роботі керівника, проте створює інтелектуальну основу для реформ, які впливають на бізнес-середовище, державне управління та антикорупційну політику [67].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ці рівні правової культури перебувають у тісному взаємозв'язку: буденна задає фон поведінки працівників, професійна гарантує правомірність і ефективність управлінських рішень, а наукова формує стратегічні орієнтири для вдосконалення правового середовища [21].

Особливої уваги заслуговує професійна правова культура керівника, яка є визначальним чинником успішного функціонування ремонтного підприємства [60]. Вона не зводиться лише до наявності дипломів чи сертифікатів, що підтверджують юридичну освіту, а передбачає реальну здатність застосовувати правові знання у практиці управління [65]. Для керівника ремонтного

підприємства це означає щоденну роботу з нормами трудового, господарського, адміністративного, екологічного та фінансового права [41].

Хоча кваліфікаційні документи відіграють важливу роль, реальний рівень правової культури визначається практикою — умінням адаптувати закон до конкретної ситуації, дотримуватись принципів законності у відносинах із працівниками, контролюючими органами та зовнішніми партнерами [29]. На цій основі формується фундамент правової компетентності керівника, що включає:

- ✓ здатність оцінювати юридичні ризики в управлінських рішеннях [16];

- ✓ дотримання трудового законодавства під час найму, переведення та звільнення працівників [55];

- ✓ виконання норм у сфері охорони праці, безпеки виробництва та екології [25];

- ✓ правове регулювання договірної діяльності та закупівель [62];

- ✓ дотримання антикорупційних стандартів у всіх управлінських процесах [66].

Професійну правову культуру можна деталізувати залежно від сфери спеціалізації: адвокатська, судова, нотаріальна, прокурорська, слідча тощо [61]. У випадку керівника ремонтного підприємства доцільно говорити про управлінсько-правову культуру, яка інтегрує знання юридичних норм і практичні навички їх реалізації у процесах управління персоналом, матеріально-технічними ресурсами та виробничими операціями [22]. Саме цей різновид правової культури визначає здатність управлінця забезпечувати законність у щоденних рішеннях, від кадрових питань до організації закупівель і контролю за дотриманням екологічних та технічних стандартів [44].

Теоретичний (науковий) рівень правової культури, притаманний здебільшого науковцям-юристам і викладачам, опосередковано впливає на управлінську практику [58]. Завдяки навчальним програмам, методичним матеріалам та аналітичним статтям науковці формують у керівників уявлення про сучасні правові тенденції, нові концепції регулювання та принципи

європейського управлінського права [68]. Окремо актуалізується поняття елітної правової культури — інтегрованої моделі, що охоплює не лише знання законів, а й глибоке усвідомлення гуманістичної, антикорупційної та соціально-орієнтованої сутності права [66]. Для керівника ремонтного підприємства такий підхід стає орієнтиром для формування високих етичних стандартів у внутрішній організаційній політиці.

Правова культура водночас є формою прояву правосвідомості, що формується під впливом історичних, соціально-економічних і політичних умов [18]. Для керівника ремонтного підприємства це означає, що його ставлення до права, рівень законослухняності та визначення правових пріоритетів (наприклад, захист трудових прав, дотримання екологічних вимог чи виконання договірних зобов'язань) є не лише наслідком особистих переконань, а й результатом дії ширшого нормативного та культурного середовища [21].

До основних індикаторів рівня правової культури управлінця можна віднести:

- реальне забезпечення прав і свобод працівників, зокрема дотримання умов праці, гарантій охорони здоров'я, протидії дискримінації та правового захисту [55];
- дотримання принципу верховенства права у всіх сферах функціонування підприємства — від трудових контрактів до процедур закупівель і фінансової звітності [39];
- рівень правової обізнаності як самого керівника, так і ключових співробітників (начальників цехів, інженерів з охорони праці, економістів), що передбачає знання нормативної бази та внутрішніх політик [8];
- якість внутрішніх локальних нормативних актів (положень, інструкцій, регламентів), які узгоджуються з чинним законодавством і є зрозумілими для персоналу [25];
- загальний стан законності на підприємстві, що проявляється у відсутності порушень, скарг чи санкцій з боку контролюючих органів [62];

- рівень ефективності юридичної служби підприємства або залучених зовнішніх консультантів [16];
- співпрацю з юридичною наукою та практикою через участь у тренінгах, використання сучасних правових досліджень та адаптацію передових практик корпоративного управління [24].

Таким чином, професійна правова культура керівника ремонтного підприємства є не лише формальним індикатором його обізнаності, а й реальним показником управлінської ефективності [60]. Вона демонструє здатність інтегрувати правові знання у виробничі та кадрові процеси, забезпечувати юридичну безпеку підприємства та водночас формувати правову свідомість у колективі [52]. Це створює підґрунтя для розвитку правової дисципліни, зниження кількості конфліктів і підвищення довіри до управлінських рішень [59].

Високий рівень професійної правової культури керівника ремонтного підприємства виступає стратегічним чинником організаційної ефективності, дотримання соціального партнерства, зменшення юридичних ризиків та формування стійкої репутації підприємства як надійного і добропорядного суб'єкта господарювання [22]. У сучасних умовах це стає конкурентною перевагою, оскільки визначає якість взаємин із працівниками, контрагентами та контролюючими органами.

Аналізуючи основні теоретичні підходи до розуміння правової культури, варто наголосити на її тісній інтеграції із загальною культурою суспільства [36]. З одного боку, правова культура є формою прояву правової свідомості, яка відображає рівень знань і ставлення особи до закону [61]. З іншого боку, вона є складовою загальної культури особистості та професійного середовища, формуючи управлінські стилі й ціннісні орієнтири. Тому для керівника ремонтного підприємства правова культура виступає не абстрактним філософським поняттям, а практично значущою основою щоденної управлінської діяльності [59].

На думку В. Сальникова, правова культура охоплює компоненти юридичної дійсності у формі еталонів поведінки — право, правосвідомість, правові

відносини, законність, правопорядок та правомірну діяльність суб'єктів [54]. Водночас важливим є не лише сам факт наявності цих елементів, а й їхній якісний вимір: глибина правової свідомості, реальний рівень законності, зрілість правових відносин [21]. Ці параметри безпосередньо залежать від етапу розвитку суспільства, правового прогресу країни, корпоративної правової культури та особистих ціннісних орієнтирів управлінця [60].

А. Семітко виділяє чотири ключові підсистеми правової культури [58]:

- ✓ Правові тексти (акти, документи, нормативи), які визначають основу правового регулювання;
- ✓ Правова діяльність (теоретична і практична), що виявляється у нормотворчості, правозастосуванні та управлінських рішеннях;
- ✓ Правова свідомість (когнітивна, емоційна, мотиваційна компоненти), яка формує внутрішнє ставлення до права;
- ✓ Суб'єкти правової культури (особа, колектив, суспільство), що є носіями правових знань і практик.

Отже, правова культура керівника ремонтного підприємства — це не лише знання законів чи формальне дотримання інструкцій, а передусім відповідальний стиль управління [52]. Він базується на правовій етиці, дотриманні норм, здатності діяти правомірно навіть у нестандартних ситуаціях і передбачати можливі юридичні ризики [45]. Саме така інтегрована правова культура створює умови для стабільного й прозорого функціонування підприємства [59].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика визначень правової культури

Автори	Основний акцент визначення	Значущість для керівника
Ю. Битяк, І. Яковюк [4]	Система позитивних проявів правової дійсності	Орієнтація на дії, а не лише знання
М. Цвік, О. Петришин [54]	Якісний стан правового життя суспільства	Врахування контексту підприємства
В. Кириченко, О. Куракін [35]	Усвідомлене виконання правових норм	Наголос на дисципліні керівника
М. Кельман, О. Мурашин [33]	Правова культура як показник прогресу	Орієнтир на інноваційність
М. Щербань [69], [70]	Гармонія розуму і моралі	Виховання правової відповідальності

Як видно з таблиці 1.2, різні науковці інтерпретують поняття правової культури з урахуванням власних дослідницьких підходів. Одні з них наголошують на її зв'язку з правосвідомістю та правовими знаннями (В. Кириченко [35], М. Кельман [33]), інші – на ціннісно-нормативній складовій (Ю. Битяк [3], О. Петришин [54]), треті – на правотворчій і практичній діяльності (К. Волинка [58], М. Щербань [69], [70]). Така різноманітність у визначеннях підтверджує комплексний і багаторівневий характер правової культури, яка охоплює як індивідуальний, так і колективний рівень правового життя та функціонує як у суспільстві загалом, так і в межах конкретної організації.

З урахуванням узагальнених наукових підходів у даному дослідженні пропонується авторська модель структури правової культури керівника ремонтного підприємства, яка інтегрує ключові компоненти цього феномену та демонструє їх взаємозв'язок у межах сучасного правового простору.



Рисунок 1.2. Модель правової культури керівника ремонтного підприємства

Як проілюстровано на рисунку 1.2, модель правової культури керівника ремонтного підприємства постає цілісною системою, де кожен елемент логічно пов'язаний з іншим. Початковим чинником є правові знання, які формують правосвідомість і безпосередньо впливають на правову поведінку [36], [61]. Подальший розвиток моделі охоплює цінності права, функціонування правових інститутів і завершується реалізацією через законність та правопорядок, що забезпечують юридичну безпеку підприємства та стабільність його управлінських процесів [54].

Водночас будь-який збій на окремому етапі моделі неминуче відображається на загальному рівні правової культури організації. Зокрема, відсутність належних правових знань або нехтування правовими процедурами з боку керівника може призвести не лише до юридичних порушень, але й до втрати довіри колективу та погіршення морально-психологічного клімату [67].

Ці закономірності підтверджує аналітичний кейс, який ілюструє типові порушення ключових компонентів моделі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналітичний кейс: Типові порушення правової культури у сфері управління ремонтним підприємством

Компонент кейсу	Зміст
Сфера	Управління ремонтним підприємством
Ситуація	Керівник без належного юридичного обґрунтування відмовляє працівникові у відпустці. Відсутні внутрішні нормативні акти щодо погодження графіка відпусток. Працівники не обізнані з процедурою подачі заяв.
Ключові порушення	- Відсутність локальних нормативних актів- Невиконання норм трудового законодавства - Низький рівень інформування персоналу
Порушені елементи правової культури	- Правові знання керівника - Дотримання процедур і регламентів - Правова інформованість працівників
Наслідки	- Порушення трудового законодавства - Зниження довіри до керівництва - Зростання кількості скарг до інспекції праці- Погіршення морально-психологічного клімату в колективі
Висновок	Недотримання елементарних компонентів правової культури керівником призводить до юридичних ризиків, зниження ефективності управління та втрати авторитету в очах працівників.

Як проілюстровано у таблиці 1.3, розгляд типового кейса порушення правової культури у сфері управління ремонтним підприємством демонструє

ключові проблеми, що виникають у разі нехтування базовими юридичними принципами. Відсутність регламентуючих документів, ігнорування прав працівників та недостатня правова обізнаність персоналу створюють передумови для правових конфліктів, зниження продуктивності та погіршення морально-психологічного клімату в колективі [36], [54], [61]. Така ситуація свідчить про дефіцит управлінських компетентностей, насамперед у сфері правової відповідальності, що є невід'ємною складовою професійної правової культури керівника.

Цей кейс актуалізує необхідність формування в управлінців високого рівня правової культури як комплексного явища, яке поєднує знання трудового права, навички застосування нормативно-правових актів у щоденній діяльності, а також відповідальне ставлення до прав і потреб працівників [41], [62], [67]. Саме тому наступний розділ нашого дослідження присвячено розробці моделі підвищення правової культури управлінців у ремонтних підприємствах, яка включає системну правову освіту, розбудову внутрішніх нормативних регламентів і впровадження етичних кодексів як складової організаційної культури.

Таким чином, правова культура керівника ремонтного підприємства постає як інтегрована система цінностей, знань, норм і управлінських дій, що забезпечують ефективне, законне та етичне функціонування організації [28],[53], [72]. Вона гарантує дотримання прав працівників і партнерів, мінімізує юридичні ризики та сприяє стабільності підприємства в умовах змінного законодавчого середовища. Формування такої культури має ґрунтуватися на професійному досвіді, безперервному навчанні, аналізі ризиків і залученні працівників до правової комунікації.

У контексті сучасного етапу розвитку правової системи та з огляду на актуальні потреби управлінської практики, правову культуру доцільно розглядати як інтегральне явище, що поєднує нормативний, поведінковий і ціннісний компоненти [44], [59], [75]. У цьому сенсі вона є різновидом загальнолюдської культури, що охоплює як духовні, так і матеріальні цінності у сфері реалізації права та відповідає рівню правового прогресу в суспільстві.

Правова культура відображає не лише рівень сформованості правової свідомості й глибину знань про правові норми, але й практичну здатність діяти відповідно до закону, розвивати власні правові компетенції та брати участь у формуванні правового середовища організації чи суспільства загалом [33], [46], [70]. Вона тісно пов'язана з рівнем свободи особистості, активністю у сфері правореалізації та вмінням застосовувати норми права як у професійній, так і в повсякденній діяльності.

Отже, правову культуру доцільно визначити як цілісну систему правових знань, цінностей і практичних навичок, що формуються у процесі особистісного й професійного розвитку та відображають рівень правового прогресу суспільства. Вона забезпечує ефективне функціонування правового порядку, дотримання законодавчих норм і утвердження принципів справедливості, законності та свободи.

Розуміння правової культури як особистісного і творчого процесу, що визначає поведінку керівника у правовому полі, дає підстави розглядати правову компетентність не як суто формальну характеристику, а як аксіологічно й етично насичену управлінську якість. Вона є результатом професійного розвитку, життєвого досвіду та усвідомленої потреби в правовій безпеці організації. Зміцнення правової культури керівника безпосередньо впливає на правовий клімат підприємства та його стійкість у взаємодії із зовнішнім середовищем.

1.2. Функції правової культури як основа формування правової компетентності керівника ремонтного підприємства

У сучасних умовах реформування економіки та правової системи України дедалі більшої актуальності набуває аналіз сутності правової компетентності керівників ремонтних підприємств. Така компетентність не зводиться лише до знання законодавства, а передбачає комплексне оволодіння правовими цінностями, здатність застосовувати норми на практиці та формувати правову культуру всередині колективу [2], [40].

Для глибокого розуміння цього поняття необхідно визначити, які саме функції виконує правова культура як основа правової компетентності, адже саме через функціональний вимір розкривається її значення у повсякденному житті управлінця та підприємства загалом [82].

Функції правової культури — це основні напрями реалізації та засвоєння правових цінностей, як національних, так і міжнародних. У науковій літературі вони подаються з деякими відмінностями, однак більшість дослідників виокремлює схожі аспекти, див табл. 1.4 [73].

Як видно з таблиці 1.4, науковці та зарубіжні дослідники трактують функції правової культури з різних позицій — від пізнавально-освітньої до регулятивної та прогностичної. Для керівника ремонтного підприємства їх значення має прикладний характер: пізнавальна функція забезпечує правову обізнаність та орієнтацію в законодавстві; регулятивна — гарантує належну організацію трудових і виробничих відносин; ціннісно-нормативна — формує морально-правові орієнтири управлінських рішень; комунікативна — сприяє прозорості та довірі у взаємодії з працівниками й партнерами; правосоціальна — підвищує рівень правової культури колективу; прогностична — дозволяє керівнику передбачати та мінімізувати юридичні ризики [36], [52], [59].

Таблиця 1.4

Функції правової культури в наукових підходах та їх значення для керівника ремонтного підприємства

Автор / Школа	Функції правової культури	Сутність функції	Значення для керівника ремонтного підприємства
В. Кириченко, О. Куракін [82]	Пізнавальна	Засвоєння правових знань і формування базових уявлень про право	Знання трудового, податкового, екологічного законодавства, орієнтація в нормативній базі
	Регулятивна	Забезпечення дотримання норм і правил у суспільстві	Організація правомірної діяльності підприємства, контроль за виконанням правил охорони праці
	Ціннісно-нормативна	Оцінка поведінки на основі правових і моральних норм	Прийняття рішень із урахуванням етичних і правових стандартів

	Комунікативна	Правове спілкування, обмін досвідом і знаннями	Взаємодія з працівниками, державними структурами та партнерами
	Виховна	Формування правових цінностей і навичок поведінки	Виховання правової свідомості у колективі, запобігання порушенням дисципліни
О. Скакун [61]	Пізнавальна	Засвоєння правової спадщини минулого і сучасності	Вивчення як українського, так і європейського законодавства, застосування кращих практик
	Регулятивна	Ефективне функціонування елементів правової системи	Виконання вимог антикорупційних, екологічних та трудових норм
	Нормативно-аксеологічна	Оцінка поведінки та законності через систему цінностей	Розробка внутрішніх правил підприємства, відповідність міжнародним стандартам
О. Зайчук, Н. Оніщенко [29]	Прогностична	Передбачення змін у правовому середовищі	Прогнозування впливу нових законів на діяльність підприємства, планування юридичних ризиків
М. Кельман, О. Мурашин [33]	Пізнавально-реформаторська	Формування правової держави, розвиток громадянського суспільства	Виховання правової культури персоналу, сприяння розвитку етичних практик у колективі
	Праворегулятивна	Стійке функціонування правової системи	Забезпечення прозорості закупівель, укладення правомірних договорів
	Ціннісно-нормативна	Оцінка поведінки і рішень через призму права і моралі	Прийняття справедливих кадрових рішень, формування позитивного іміджу керівника
	Правосоціальна	Формування правових якостей особи	Проведення тренінгів, інструктажів, правових консультацій для працівників
	Комунікативна	Забезпечення правового спілкування	Створення відкритої правової комунікації на підприємстві
	Прогностична	Аналіз тенденцій правового розвитку	Впровадження комплаєнс-систем, готовність до змін у правовому полі

Зарубіжні підходи (Н. Kelsen, R. Dworkin, J. Rawls) [91], [99], [100]	Оціночна (Kelsen)	Право як система норм, що має оцінюватися з точки зору їх ефективності	Оцінка дієвості внутрішніх актів підприємства
	Інтерпретаційна (Dworkin)	Правова культура як практика тлумачення і застосування норм	Здатність керівника правильно трактувати законодавство у нестандартних ситуаціях
	Справедливості (Rawls)	Орієнтація права на чесність і рівність	Забезпечення рівного ставлення до працівників, уникнення дискримінації

Правова культура у практичному вимірі завжди реалізується через низку взаємопов'язаних функцій, що визначають якість правового життя суспільства та ефективність діяльності його інституцій. Для керівника ремонтного підприємства ці функції мають особливу вагу, оскільки безпосередньо впливають на правове забезпечення управлінських процесів, дотримання законності та формування довіри всередині колективу [21], [30], [58].

Функції правової культури можна розглядати як інструмент збереження та передачі фундаментальних правових цінностей, нагромаджених суспільством. Водночас вони забезпечують адаптацію цих цінностей до нових соціально-економічних умов. У сфері управління ремонтним підприємством це проявляється у дотриманні принципів охорони праці, прозорості договірних відносин, законності у фінансово-господарській діяльності та підзвітності керівництва [25], [39], [44].

Особливе значення мають виховна й прогностична функції правової культури, адже вони сприяють не лише підвищенню рівня правової грамотності працівників, а й формуванню у колективі орієнтації на правомірну поведінку. Регулярне вдосконалення рівня правової культури як керівника, так і персоналу стає гарантією стійкого розвитку організації, мінімізації юридичних ризиків і зміцнення її репутації на ринку [42], [47], [63].

Функції правової культури доцільно розглядати не лише як спосіб збереження духовних і правових цінностей, а й як практичний інструмент їх реалізації в управлінській діяльності. У межах ремонтного підприємства вони

проявляються через регулювання трудових відносин, забезпечення юридичної безпеки, формування корпоративних стандартів поведінки та підвищення правової обізнаності працівників. Подальший аналіз кожної з функцій дозволить чіткіше окреслити їхній вплив на розвиток правової компетентності керівника та ефективність управління підприємством [4], [54], [69].

У процесі дослідження важливо не лише визначити функції правової культури, але й розглянути її різновиди, адже саме вони відображають багатогранність цього явища та демонструють, як воно проявляється на різних рівнях суспільного та професійного життя. Для керівника ремонтного підприємства усвідомлення цих видів має практичне значення, оскільки дозволяє адаптувати управлінську діяльність відповідно до правових очікувань як суспільства в цілому, так і конкретного колективу чи окремих працівників [17], [49], [57].

Правову культуру традиційно поділяють за кількома критеріями:

1. За суб'єктивним складом. Правова культура суспільства охоплює всі правові явища у динаміці їх розвитку та відображає загальний рівень правосвідомості, якість національного законодавства, ефективність гарантій захисту прав і свобод людини, стан законності та правопорядку. У сучасних умовах розвитку України цей рівень визначає орієнтири для всієї правозастосовної практики, у тому числі для діяльності підприємств виробничо-ремонтної сфери [21], [36], [59].

Правова культура колективів чи соціальних груп виступає своєрідним поєднанням суспільного і індивідуального рівнів. На ремонтному підприємстві вона проявляється через ставлення працівників до правових норм, виконання внутрішніх регламентів, дотримання правил безпеки та корпоративної етики [17], [42], [57].

Правова культура особи залежить від досвіду, рівня освіти, наявності правових знань і навичок, а також від готовності демонструвати правомірну поведінку. Для керівника вона є ключовим показником професіоналізму: складається з правової свідомості, переконань, уміння застосовувати норми права

на практиці, а також нетерпимості до порушень і правової пасивності [47], [52], [69].

2. За характером існування. Відкрита правова культура активно взаємодіє з іншими правовими культурами, сприймаючи їхні надбання та інтегруючи новітні міжнародні стандарти. Для керівника ремонтного підприємства це означає орієнтацію на європейські норми комплаєнсу, охорони праці та антикорупційної політики [7], [34], [45].

Закрита правова культура, навпаки, уникає зовнішніх впливів і замикається на власних традиціях. У сучасних умовах така позиція може бути ризикованою, оскільки обмежує можливості розвитку та адаптації підприємства до глобальних і національних змін у правовому полі [6], [48], [66].

3. За характером прояву. Зовнішня правова культура відображає юридичну діяльність та її результати, зокрема якість ведення документації, укладання договорів, дотримання процедур державних закупівель чи регламентів охорони праці. Для ремонтного підприємства це рівень правопорядку, що бачать зовнішні партнери, інспекції чи контролюючі органи [25], [39], [55].

Внутрішня правова культура ґрунтується на особистих переконаннях, правових почуттях та уявленнях про справедливість і законність. Вона є своєрідним морально-етичним фундаментом управлінця, що визначає його ставлення до права і готовність діяти в межах правового поля навіть у складних і нестандартних ситуаціях [18], [30], [67].

У контексті формування правової компетентності керівника ремонтного підприємства важливо детально розглянути види правової культури, адже саме вони визначають, на якому рівні — суспільному, груповому чи індивідуальному — відбувається засвоєння правових цінностей та їх практичне застосування. Усвідомлення цих рівнів дозволяє керівникові ефективно інтегрувати правові норми у власну управлінську діяльність і водночас формувати середовище правової свідомості в колективі [14], [52], [58].

Сучасні дослідники виділяють три ключові види правової культури за суб'єктним складом, які подані на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3. Види правової культури за суб'єктним складом у контексті управління ремонтним підприємством

Кожен із цих рівнів має власні особливості, проте всі вони взаємопов'язані та створюють єдине поле правової реальності, в межах якого функціонує будь-яке підприємство, у тому числі й ремонтне.

Правова культура суспільства виступає різновидом загальної культури і відображає досягнуті людством цінності у сфері права. Вона охоплює систему норм, принципів і практик, що формують правову реальність конкретної країни. Для України, яка перебуває в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації, суспільна правова культура визначає якість правового середовища, у якому діють підприємства [12], [27], [41].

Її основними характеристиками є:

- ✓ рівень правосвідомості населення та добровільність виконання норм права;
- ✓ реальність гарантій прав і свобод громадян;
- ✓ ефективність правового регулювання трудових, господарських і соціальних відносин;
- ✓ якість законодавства і рівень його адаптації до міжнародних стандартів;
- ✓ розвиток правової науки та юридичної освіти;

- ✓ ефективність правозастосовної практики;
- ✓ стабільність правопорядку [15], [33], [62].

Ці елементи утворюють так звану правову реальність, яка у структурному сенсі збігається з поняттям «правова система». Для керівника ремонтного підприємства суспільна правова культура є зовнішнім середовищем, що визначає рамки управлінської діяльності — від регулювання трудових договорів до забезпечення екологічних стандартів чи участі у публічних закупівлях [19], [46], [68].

Правову культуру суспільства можна розглядати у двох зрізах:

- *структурно-функціональному*, який розкриває як статичні елементи (будову системи, її нормативно-правову основу), так і динамічні (розвиток правових норм, взаємодію з іншими соціальними інститутами — політикою, мораллю, культурою управління) [29], [33];

- *аксеологічному* (ціннісному), що відображає накопичені людством цінності у сфері права — від верховенства закону до сучасних етичних стандартів управління [61], [68].

У випадку ремонтних підприємств аксеологічний вимір правової культури суспільства проявляється у таких питаннях, як нетерпимість до корупції, пріоритет охорони праці, захист екології, справедливість у трудових відносинах і прозорість управлінських рішень [6], [45].

Кожне суспільство формує власну модель правової культури, яка відображає історичний досвід, соціальні цінності та рівень розвитку правової системи. Для керівника ремонтного підприємства ця модель має особливе значення, адже вона визначає межі його управлінських рішень і спосіб взаємодії з колективом та зовнішнім середовищем [17], [21], [59].

Структура правової культури суспільства включає три ключові елементи:

Культура правосвідомості. Вона передбачає високий рівень усвідомлення цінності закону з позицій справедливості та прав людини. Для керівника ремонтного підприємства це означає здатність розглядати будь-яке управлінське

рішення через призму дотримання трудових прав, екологічної безпеки та чесності у договірних відносинах [14], [52].

Культура правової поведінки. Вона виражається у правомірних діях громадян та посадових осіб. У практиці підприємства ця культура проявляється у дотриманні посадових інструкцій, виконанні нормативних вимог з охорони праці, дисциплінованості працівників і прозорості управлінських процесів [42], [47].

Культура юридичної практики. Це ефективність роботи законодавчих, судових, правоохоронних та контролюючих органів. Для підприємства вона відображається у якості взаємодії з державними інституціями — податковою службою, інспекціями з праці, органами ліцензування й технічного нагляду [3], [28].

Високий рівень правової культури суспільства є показником правового прогресу та одночасно формує середовище, у якому функціонує підприємство. Правова реальність постійно відображається в управлінських процесах: від укладання трудових контрактів до розробки внутрішніх положень і правил [54], [60].

Поряд із загальною правовою культурою суспільства існують її різновиди — субкультури, що формуються на рівні окремих регіонів, професійних чи соціальних груп. Для ремонтних підприємств можна говорити про специфічну корпоративну правову субкультуру, яка об'єднує внутрішні традиції підприємства, етичні стандарти управління та дотримання галузевих норм (технічних, екологічних, безпекових). Вона не протиставляється загальній правовій культурі, а лише деталізує її у специфічних умовах виробничо-ремонтної діяльності [22], [23].

Водночас небезпеку становить явище правової контркультури, що суперечить загальноприйнятим правовим цінностям. У практиці підприємства це може проявлятися у толерантності до корупційних дій, ухиленні від сплати податків, приховуванні трудових правопорушень, ігноруванні норм безпеки чи екологічних стандартів. Подібна контркультура породжує правовий нігілізм,

знижує довіру працівників та партнерів і загрожує не лише репутації, а й економічній стабільності підприємства [49], [67].

У сучасному українському контексті особливої уваги потребує запобігання поширенню таких форм контркультури, адже вони підривають основи демократичної правової держави й гальмують інтеграцію в європейський правовий простір. Для керівника ремонтного підприємства це означає необхідність формування внутрішніх антикорупційних політик, комплаєнс-систем та освітніх програм, які б підвищували рівень правової обізнаності персоналу й сприяли утвердженню позитивних моделей поведінки [7], [24], [66].

Таким чином, права культура суспільства, субкультура підприємства та потенційна небезпека контркультури утворюють багаторівневу систему, у якій керівник ремонтного підприємства має діяти. Його права компетентність полягає не лише в знанні законів, а й у здатності відрізнити позитивні цінності від деструктивних впливів, створювати умови для формування високої правової культури колективу та протидіяти проявам правового нігілізму [49], [67].

Поступово переходячи до аналізу структури правової культури суспільства, варто зазначити, що саме вона формує основу для розуміння сутності правової компетентності керівника ремонтного підприємства. Адже якість управлінських рішень значною мірою залежить від того, наскільки керівник інтегрує в практику елементи суспільної правової культури, адаптуючи їх до умов конкретної організації [21], [36].

Кожне суспільство виробляє власну модель правової культури, яка є віддзеркаленням його правових традицій, цінностей та рівня розвитку правової системи. Для сучасної України, що інтегрується у європейський правовий простір, важливим є поєднання національних правових традицій з міжнародними стандартами законності, справедливості та прозорості [18], [39], [96].

Структура правової культури суспільства включає такі елементи:

Право. Воно повинно бути виразом справедливості, свободи та рівності, а також засобом обмеження свавілля та утвердження гідності особи. Для керівника ремонтного підприємства це означає, що у його діяльності право є не лише

формальною нормою, а й інструментом встановлення балансу інтересів між адміністрацією, працівниками та партнерами [33], [88].

Правосвідомість. Це усвідомлення права як суспільної цінності, вміння тлумачити його положення та застосовувати їх у практичних умовах. Для управлінця важливо розуміти, що джерелами права виступають не лише закони чи підзаконні акти, а й судова практика, правові звичаї та міжнародні стандарти, які дедалі частіше впливають на український бізнес-простір [29], [61], [77].

Правовідносини. Вони відображають здатність особи реалізовувати свої права й обов'язки, відстоювати законні інтереси без порушення прав інших. У ремонтному підприємстві це проявляється у правомірному врегулюванні трудових спорів, договірних відносин, питань охорони праці та екологічної безпеки [41], [55], [62].

Правомірна поведінка та правова активність. Вони є показником здатності діяти відповідно до закону навіть у складних ситуаціях. Для управлінця це означає, що рішення мають не лише формально відповідати нормам, а й відображати активну позицію щодо захисту прав і свобод працівників [47], [52].

Юридична практика. Вона охоплює діяльність державних і правових інститутів — судів, правоохоронних органів, контролюючих служб. У діяльності підприємства це відображається у правильному веденні документації, дотриманні регламентів перевірок, захисті інтересів у судових спорах та партнерських відносинах [3], [28], [54].

Юридична освіта і наука. Вони забезпечують підготовку та розвиток фахівців, формують нові підходи й моделі правового регулювання. Для керівника ремонтного підприємства це означає потребу у постійному підвищенні кваліфікації, участі в тренінгах, а також використанні сучасних наукових рекомендацій, зокрема в питаннях трудового, екологічного та господарського права [5], [15], [70].

Законність і правопорядок. Це стан упорядкованості суспільних відносин, заснований на дотриманні правових норм. Для підприємства міцність

правопорядку означає відсутність правопорушень, скарг, санкцій, а також формування середовища довіри й дисципліни в колективі [39], [63].

У сучасному управлінському середовищі ці елементи взаємопов'язані: слабкість одного з них (наприклад, правової свідомості чи юридичної практики) призводить до дисбалансу всієї системи. Тому правова культура керівника ремонтного підприємства повинна розглядатися як інтегрована модель, що включає право, свідомість, практику і цінності, спрямовані на забезпечення ефективної й правомірної діяльності організації [21], [33].

Після розгляду структури правової культури логічно перейти до її характерних ознак, адже саме вони дають змогу зрозуміти, яким чином ця категорія проявляється у суспільстві та як вона відображається у щоденній управлінській практиці, зокрема на ремонтних підприємствах.

Ознаки правової культури суспільства полягають у такому:

Різновид загальної культури. Правова культура є складовою загальної культури суспільства і відображає цінності, які забезпечують функціонування держави на принципах законності та справедливості. Для ремонтного підприємства це означає, що рівень правової культури керівника прямо залежить від культурного середовища, у якому він працює [47], [59].

Зумовленість соціальними умовами. Вона формується під впливом матеріальних, духовних, політичних та інших систем, які складаються в конкретний історичний період. Наприклад, реформи трудового законодавства в Україні чи євроінтеграційні процеси безпосередньо визначають зміст правової культури управлінців [41], [55].

Взаємодія з іншими культурами. Правова культура перебуває у тісному зв'язку з економічною, політичною, етичною та інформаційною культурами, однак не збігається з ними повністю. Для керівника ремонтного підприємства це означає, що юридично грамотне рішення завжди має враховувати економічні та етичні наслідки [18], [22].

Система цінностей. Вона включає високий рівень правосвідомості, реальне забезпечення прав і свобод громадян, ефективність правового

регулювання, якісне законодавство, сучасну юридичну освіту та стабільний правопорядок. Для підприємства це проявляється у прозорості договорів, захисті прав працівників, дотриманні норм охорони праці й екологічних стандартів [36], [52].

Тісний зв'язок із правовою системою. Правова культура формується безпосередньо в межах правової системи та реалізується через усі її елементи — від законів і правозастосування до внутрішніх локальних актів на підприємствах [29], [61].

Вимір досконалості. Рівень правової культури визначається якістю правових явищ і процесів, зокрема здатністю підприємств і державних інституцій ефективно реалізовувати правові норми [54], [63].

Міжнародний діалог. Правова культура розвивається у взаємодії з правовими культурами інших народів, сприймаючи позитивний досвід і адаптуючи його до національних умов. Для керівника ремонтного підприємства це означає потребу враховувати європейські стандарти прозорості та комплаєнсу [77], [92], [96].

Індикатор прогресу. Вона визначає рівень правового розвитку суспільства й надійність національної правової системи. Для бізнесу це проявляється у передбачуваності правового середовища, яке забезпечує стабільність функціонування підприємств [39], [68].

Правова культура є комплексним явищем, що інтегрує духовні й матеріальні цінності, відображає рівень свободи, справедливості та законслухняності у суспільстві. Вона водночас виступає і середовищем формування правової компетентності керівника ремонтного підприємства, адже саме від якості суспільної культури залежить здатність управлінця ухвалювати правомірні та ефективні рішення [6], [59].

Правова культура набуває свого найконкретнішого прояву на рівні особистості. Саме правова культура окремої людини визначає, наскільки ефективно вона здатна реалізовувати правові норми у практичній діяльності. Для керівника ремонтного підприємства це має особливе значення, адже від рівня

його правової зрілості безпосередньо залежить якість управлінських рішень, дотримання законності та формування атмосфери довіри в колективі [26], [70].

Правова культура особи – це сформований під впливом суспільної правової культури рівень правової зрілості людини, який забезпечує її здатність діяти відповідно до закону, реалізовувати свої права та виконувати обов’язки. Для керівника ремонтного підприємства це означає не лише знання нормативної бази, а й уміння застосовувати її в управлінні персоналом, виробничими процесами та фінансово-господарською діяльністю [52], [69].

Правова культура особи охоплює кілька ключових зрізів:

Інтелектуальний (знання законодавства). Керівник має бути добре обізнаний у трудовому, господарському, екологічному та податковому праві, аби ухвалювати правомірні рішення [33], [41].

Емоційно-психологічний (переконаність у цінності права). Йдеться про внутрішню установку, що дотримання закону є не лише обов’язком, а й гарантією справедливості, стабільності та довіри в колективі [18], [69].

Поведінковий (уміння користуватися правовим інструментарієм). Для керівника це вміння правильно оформлювати договори, реагувати на трудові спори, організувати правомірні закупівлі та контролювати дотримання охорони праці [42], [55].

Правова культура особи є водночас показником її правової соціалізації. Вона характеризує, наскільки людина засвоїла правові норми суспільства й наскільки активно використовує їх у своїй професійній діяльності. У випадку управлінця це проявляється у здатності інтегрувати юридичні норми в управлінські практики, забезпечуючи законність і правопорядок на підприємстві [37], [67].

Зміст правової культури особистості включає:

- ✓ правосвідомість і правове мислення, що дозволяють оцінювати норми закону з позиції справедливості та доцільності [36], [59];
- ✓ правомірну поведінку як стандарт щоденної діяльності [47];

✓ результати цієї поведінки – формування безпечного й прозорого управлінського середовища [52].

Важливим показником є правова активність особи – вища форма правомірної поведінки. Для керівника ремонтного підприємства вона означає:

- внутрішній аспект: високий рівень правосвідомості, готовність ініціювати правові дії, переконаність у необхідності дотримання законності, орієнтація на етичність і справедливість управлінських рішень [26], [70];
- зовнішній аспект: активні дії у сфері права – впровадження внутрішніх нормативних актів, участь у створенні систем комплаєнсу, забезпечення прозорості звітності, правове навчання персоналу [24], [53].

У демократичному суспільстві, на відміну від авторитарних режимів, цінується саме активна особа, яка не просто дотримується закону формально, а й проявляє ініціативу в розвитку правового середовища. Для керівника ремонтного підприємства це може означати як епізодичну правову активність (наприклад, вирішення конкретного трудового спору чи інциденту на виробництві), так і постійну (створення системи внутрішнього контролю за дотриманням правових норм, участь у галузевих асоціаціях, що формують політику безпеки та етики) [6], [66].

Правова культура особистості, що охоплює як загальний, так і спеціальний (професійний) рівень, формує індивідуальний стиль правомірної поведінки, який проявляється у щоденній діяльності людини. Для керівника ремонтного підприємства цей стиль визначається кількома ключовими чинниками:

- ступенем засвоєння та реалізації цінностей правової культури суспільства, тобто рівнем його правової свідомості, ставленням до законності й готовністю дотримуватись загальноприйнятих норм [21], [59];
- специфікою професійної діяльності, адже управлінські рішення у виробничо-ремонтній сфері потребують балансу між знанням законодавства, технічними стандартами й вимогами охорони праці [44];

- індивідуальною неповторністю особистості, її ціннісними орієнтирами, моральними переконаннями та управлінською майстерністю [69], [60].

Культурний стиль правомірної поведінки у цьому контексті проявляється у послідовному дотриманні правових принципів, у здатності керівника обирати правомірні шляхи розв'язання управлінських і виробничих проблем [47], [61]. Це означає не лише уникати правопорушень, а й свідомо формувати середовище, де панують прозорість, відповідальність і довіра [59].

Відповідно до рівня реалізації зазначених елементів правову культуру особистості можна класифікувати на різні види, кожен із яких має своє значення для управлінської діяльності та ефективності функціонування ремонтного підприємства, які подано в табл. 1.5 [36], [38].

Як видно з таблиці 1.5, рівень правової культури керівника безпосередньо впливає на стабільність і результативність функціонування ремонтного підприємства. Низький рівень створює передумови для юридичних ризиків, конфліктів і втрати довіри з боку працівників та партнерів [16]. Базовий рівень дозволяє забезпечувати мінімально необхідну законність і правопорядок, проте не гарантує ефективності в умовах складного нормативного середовища [63]. Високий рівень правової культури формує основу стратегічного розвитку організації: він поєднує знання права з управлінською етикою, ініціативністю та здатністю до прогнозування, що забезпечує підприємству не лише правову безпеку, а й конкурентні переваги на ринку [69].

Правова культура особистості не є раз і назавжди сталою характеристикою. Вона динамічна й може змінюватися залежно від соціальних, професійних чи особистих обставин [67]. Так, керівник, який раніше вирізнявся високим рівнем правової компетентності, через нехтування саморозвитком, професійне вигорання чи тиск зовнішніх факторів може втратити здобуті навички й ціннісні орієнтири, що призведе до зниження його правової культури. І навпаки, нові стимули, такі як професійне навчання, корпоративні етичні стандарти чи вимоги сучасного законодавства, можуть стати поштовхом до зростання правосвідомості

та підвищення рівня правової культури навіть у тих керівників, які раніше не демонстрували високої юридичної обізнаності [52].

Таблиця 1.5

Види правової культури особистості та їх характеристика у контексті управління ремонтним підприємством

Рівень правової культури	Характеристика	Прояви у сфері управління ремонтним підприємством
Низький рівень	Відсутність елементарних правових знань, несформовані правові цінності, деформована правосвідомість. Такий стан притаманний особам із низьким рівнем соціалізації.	<ul style="list-style-type: none"> - Керівник не орієнтується в чинному законодавстві, допускає систематичні порушення трудового, екологічного чи фінансового права. - Відсутні внутрішні нормативні акти на підприємстві. - Ігноруються права працівників, що призводить до скарг, штрафів і зниження довіри до управління.
Базовий (звичайний) рівень	Відповідає загальноприйнятому рівню правової культури у суспільстві. Людина дотримується законів, але обмежується мінімальними вимогами, без активної правової позиції.	<ul style="list-style-type: none"> - Керівник виконує обов'язкові норми законодавства (охорона праці, трудові відносини, податкова звітність). - Є базові посадові інструкції, проте відсутня системна правова стратегія. - Проблеми вирішуються ситуативно, без довгострокового планування юридичних ризиків.
Високий рівень	Перевищує середньостатистичний рівень у суспільстві. Високий рівень правосвідомості, глибокі правові знання, активна правова позиція та ініціативність.	<ul style="list-style-type: none"> - Керівник запроваджує внутрішні кодекси доброчесності, комплаєнс-системи, проводить правові тренінги для персоналу. - Використовує правові інструменти для розвитку підприємства, формує культуру прозорості та довіри. - Здійснює стратегічне прогнозування змін у правовому полі (податковому, трудовому, екологічному) та адаптує діяльність підприємства до нових умов. - Забезпечує репутацію організації як правомірного та надійного партнера.

Структура правової культури керівника ремонтного підприємства:

Для керівника ремонтного підприємства ідеологічний аспект виявляється у здатності організувати правомірну роботу персоналу, укласти юридично коректні договори, дотримуватися норм охорони праці та технічної безпеки [33].

Ідеологічний елемент. Це знання законодавства, вміння тлумачити його зміст, оцінювати сферу дії правових норм і застосовувати їх у практичній управлінській діяльності.

Психологічний елемент. Він базується на особистій переконаності керівника у важливості права як інструмента справедливого регулювання суспільних і трудових відносин. Навіть якщо окремі норми чи регламенти можуть здаватися надмірними, керівник повинен розуміти їхню соціальну доцільність і дотримуватися принципу законності [61].

Поведінковий елемент. Це практичні дії, що відповідають правовим нормам: організація прозорих закупівель, справедливе вирішення трудових спорів, виконання договірних зобов'язань. Висока правова активність керівника виявляється також у його здатності створювати умови, за яких працівники розуміють і підтримують правові стандарти, а правопорушення попереджаються ще на стадії планування [42].

Ознаки правової культури керівника ремонтного підприємства:

1. Вона формується під впливом соціальних і професійних умов, рівня загальної правової культури суспільства та корпоративного середовища підприємства [21].

2. Залежить від ступеня інтеграції керівника в національну і міжнародну правову систему, включаючи трудове, господарське, екологічне та антикорупційне право [39].

3. Передбачає наявність ґрунтовних юридичних знань і здатність оцінювати право як соціальну цінність [52].

4. Виявляється у вмінні орієнтуватися в нормативно-правовому середовищі та адекватно реагувати на зміни законодавства [41].

5. Зовнішньо проявляється у правомірній поведінці, формуванні корпоративних стандартів і створенні стійкої системи правових відносин на підприємстві [60].

Правокультурного керівника можна визначити за низкою показників, які безпосередньо впливають на його управлінську ефективність:

Правосвідомість – повага до права, внутрішня готовність дотримуватися законів добровільно, а також традиція сумлінного виконання зобов'язань (зокрема договірних). Для керівника ремонтного підприємства це проявляється у прозорому веденні фінансово-господарської діяльності, чесному ставленні до працівників та партнерів [17].

Правове мислення – здатність до аналітики, вміння бачити глибинні зв'язки у правових відносинах, передбачати ризики й вирішувати соціально-правові суперечності. На практиці це означає уміння поєднувати юридичні знання з управлінськими рішеннями [14].

Правомірна поведінка – дії, що узгоджуються з нормами права та корпоративними етичними стандартами. Для управлінця це дисципліноване дотримання внутрішніх регламентів, процедур безпеки й законодавчих вимог [49].

Правова активність – найвища форма правомірної поведінки, яка передбачає ініціативність у розбудові правової культури на підприємстві, створення умов для дотримання законності й запобігання порушенням [67].

Правова культура особистості керівника формується в єдності із соціальними цінностями суспільства, специфікою його професійної діяльності та індивідуальними якостями. Саме вона визначає його культурний стиль правомірної поведінки – тобто спосіб ухвалення рішень, розв'язання проблем і вибору правомірних дій у межах чинних норм [69].

Окрім індивідуального рівня, важливе значення має професійна правова культура колективу. Вона є формою правової культури суспільства, що проявляється у діяльності певних професійних груп [59].

У випадку ремонтного підприємства можна виокремити два різновиди:

Професійна правова культура управлінців і спеціалістів-не юристів. Це рівень правових знань та навичок тих працівників, чия діяльність прямо не пов'язана з юриспруденцією, але вимагає володіння правовим мінімумом. Інженери, економісти, технологи чи майстри виробничих цехів повинні орієнтуватися у нормах трудового законодавства, охорони праці, технічних регламентів та антикорупційних стандартів. Від цього залежить не лише якість їхньої роботи, а й правова безпека підприємства [8].

Професійно-правова культура юристів. Йдеться про адвокатів, юрисконсультів, фахівців із договірної діяльності чи представників правових служб, які забезпечують підприємство правовою підтримкою. Їхня компетентність визначає якість правозастосування, надійність договорів, ефективність захисту інтересів підприємства у судових і контрольних органах [33].

Професійна правова культура є фундаментом правового регулювання виробничих процесів. Вона гарантує стабільність управлінських рішень, знижує юридичні ризики та сприяє зміцненню довіри до підприємства як відповідального суб'єкта господарювання [22].

Професійно-правова культура керівника та юристів, які забезпечують правову підтримку діяльності ремонтного підприємства, є одним із ключових чинників його стабільності й конкурентоспроможності. Вона формується на перетині юридичних знань, управлінських компетенцій, етичних принципів і сучасних стандартів корпоративного управління [7].

Таблиця 1.6

Основні структурні елементи професійно-правової культури

Елемент	Зміст та прояв у діяльності ремонтного підприємства
Юридична освіта і правова освіченість	Знання трудового, господарського, екологічного, податкового права, практики Конституційного Суду України та ЄСПЛ, міжнародних стандартів (ILO, OECD), комплаєнс- та ESG-підходів.
Сформований правовий світогляд	Критичне осмислення норм, ухвалення рішень у світлі справедливості, прозорості та соціальної відповідальності; баланс інтересів бізнесу, персоналу й суспільства.
Володіння правовим інструментарієм	Укладання договорів, проведення правової експертизи, створення внутрішніх положень і кодексів етики, використання цифрових систем документообігу.

Етичні та деонтологічні засади	Дотримання професійної етики, прозорість, політична нейтральність, повага до прав людини, ефективна комунікація з персоналом і державними органами.
Комплексність професійних знань	Поєднання знань з права, управління, економіки, психології, екології та інформаційної безпеки для прийняття збалансованих рішень.
Безперервний розвиток і самовдосконалення	Постійне навчання, участь у тренінгах, підвищення кваліфікації, інтеграція кращих європейських практик корпоративного управління.

Як видно з таблиці 1.6, професійно-правова культура керівника та юристів ремонтного підприємства має багатовимірний характер: вона охоплює як знання та використання законодавства, так і ціннісні орієнтири, етичні принципи та навички практичної реалізації правових норм [52]. Саме комплексність цих елементів визначає якість управлінських рішень і правову безпеку підприємства [59].

Водночас професійно-правова культура може проявлятися по-різному залежно від ролі суб'єкта у виробничому процесі [22]. Тому далі розглянемо її види у контексті ремонтного підприємства, зокрема культуру управлінців і спеціалістів-неюристів, культуру юристів-практиків та культуру керівника підприємства, які подані на рис. 1.4.



Рисунок 1.4. Види професійно-правової культури на ремонтному підприємстві

Як подано на рисунку 1.6, професійно-правова культура на ремонтному підприємстві має три ключові напрями, що взаємодоповнюють один одного та визначають якість управління і правову безпеку організації [61].

Культура управлінців і спеціалістів-неюристів передбачає базовий рівень правової обізнаності, який охоплює знання норм трудового, господарського та екологічного права, а також вимог охорони праці [32]. Така культура забезпечує грамотне ведення договірних відносин, дотримання антикорупційної політики та фінансової дисципліни [54]. Вона має практичне значення у щоденній діяльності майстрів, інженерів, економістів та інших працівників, які безпосередньо формують правове середовище підприємства.

Культура юристів-практиків (юрисконсультів, адвокатів, консультантів) характеризується глибоким знанням права та здатністю здійснювати комплексний юридичний супровід підприємства [41]. Вона включає розробку, підготовку та аналіз внутрішніх нормативних актів (положень, інструкцій, кодексів етики), спрямована на захист інтересів організації у судах і перед контролюючими органами. Важливою складовою цієї культури є забезпечення якісної взаємодії з державними структурами, аудиторами та партнерами, що зміцнює правову стабільність і конкурентоспроможність підприємства [23].

Культура керівника підприємства поєднує правову компетентність із управлінською відповідальністю [19]. Вона виявляється у формуванні корпоративної правової політики, організації ефективної правової комунікації в колективі та створенні умов для правомірної поведінки працівників [60]. Ключовим є дотримання принципів прозорості, справедливості й соціальної відповідальності у прийнятті управлінських рішень. Така культура виступає стратегічним чинником юридичної безпеки підприємства, підвищує довіру колективу та партнерів, а також формує стійку позитивну репутацію організації на ринку [52].

Разом ці види професійно-правової культури створюють цілісну систему, яка забезпечує ефективне функціонування ремонтного підприємства, захищає його від юридичних ризиків та сприяє розвитку сучасних стандартів корпоративного управління [44].

Отже, правова компетентність керівника ремонтного підприємства виступає ключовим чинником забезпечення законності, ефективності та

стабільності діяльності організації. Вона поєднує знання законодавства, навички його практичного застосування, правову свідомість та ціннісні орієнтири, що визначають стиль управління. Сформована правова компетентність не лише гарантує дотримання правових норм і захист інтересів працівників, а й створює основу для розвитку корпоративної правової культури, підвищення репутації та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

1.3. Правова соціалізація та правове виховання керівника ремонтного підприємства як чинники формування його правової культури

Формування правової культури керівника ремонтного підприємства є неперервним процесом, що триває протягом усього його життя та професійної діяльності [32]. У сучасному науковому дискурсі соціалізація розглядається як багаторівневий процес входження особистості в систему суспільних і професійних відносин, у результаті якого людина набуває необхідних знань, навичок, цінностей і правових орієнтирів [19]. Для управлінця це означає поступове інтегрування не лише в соціальне середовище, але й у нормативно-правовий простір, який визначає якість його управлінських рішень [61].

Правова соціалізація керівника проявляється у здатності адаптуватися до змін у законодавстві, інтегрувати правові норми у внутрішні процеси підприємства, формувати правові традиції колективу [54]. У цьому сенсі вона є не лише індивідуальним, а й організаційним процесом: правові цінності та правила поведінки керівника поступово стають частиною корпоративної культури ремонтного підприємства [23].

Важливо, що соціалізація має багатовимірний характер. Вона включає:

- ✓ інтелектуальний рівень – засвоєння змісту правових норм, уміння їх тлумачити й застосовувати [41];
- ✓ емоційно-ціннісний рівень – формування переконаності у соціальній корисності права, його ролі у забезпеченні справедливості та безпеки [52];

✓ поведінковий рівень – готовність діяти відповідно до правових норм, навіть у нестандартних чи кризових управлінських ситуаціях [60].

Сучасний підхід до правової соціалізації відходить від статичного уявлення, обмеженого дитячим чи юнацьким віком, і трактує її як процес, що триває протягом усього життя особистості [44]. Для керівника ремонтного підприємства це особливо актуально, адже його правова культура формується і вдосконалюється разом із набуттям управлінського досвіду, проходженням програм підвищення кваліфікації, участю в професійних спільнотах, адаптацією до вимог сучасного європейського правового простору [61].

Правове виховання виступає невід’ємною складовою цього процесу [32]. Воно охоплює як формальні механізми (професійна освіта, тренінги, курси з права та комплаєнсу), так і неформальні впливи – корпоративні стандарти поведінки, рольові моделі у середовищі управлінців, соціальні очікування з боку працівників і партнерів [19]. Для керівника правове виховання є не лише особистісним обов’язком, а й управлінською функцією: він сам стає носієм і транслятором правових цінностей у колективі [41].

Правова соціалізація керівника ремонтного підприємства — це складний і багатовимірний процес, у ході якого управлінець не лише засвоює правові норми та цінності суспільства, а й трансформує їх у реальні управлінські рішення, що впливають на розвиток колективу та організації загалом [54]. Вона означає двосторонню взаємодію: з одного боку, суспільство формує правову свідомість керівника через законодавство, практику й професійні стандарти, а з іншого — сам керівник впливає на розвиток правових відносин у своєму колективі, створюючи мікросередовище правової культури на підприємстві [23].

Ознаки правової соціалізації керівника:

Складова загальної соціалізації особистості. Правова соціалізація інтегрована в загальний процес розвитку керівника, забезпечує засвоєння універсальних соціокультурних і професійних практик [52].

Двосторонність процесу. Управлінець не лише отримує знання від суспільства й законодавчої системи, але й впливає на правову свідомість своїх працівників, закладаючи у колектив стандарти правомірної поведінки [44].

Спадкоємність. Соціалізація ґрунтується на правових традиціях (національних і міжнародних) та сучасному досвіді правозастосування, включно з практикою Європейського суду з прав людини, антикорупційними стандартами та корпоративним комплаєнсом [19].

Опанування правил правомірної поведінки. Керівник не лише знає законодавчі норми, а й вміє їх реалізовувати в управлінських ситуаціях: від найму персоналу й укладення договорів до дотримання екологічних норм [61].

Активна участь у правовідносинах. Правова соціалізація проявляється в готовності керівника бути не лише споживачем норм, а й їхнім носієм і провідником у колективі [60].

Стихійність та цілеспрямованість. Соціалізація відбувається як під впливом цілеспрямованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги), так і стихійних факторів (зовнішні правові зміни, соціальні очікування, виклики ринку) [32].

Розглядаючи процес правової соціалізації керівника ремонтного підприємства, важливо врахувати низку наукових концепцій, які подані в таблиці 1.7 [41].

Таблиця 1.7

Теоретико-методологічні концепції правової соціалізації керівника ремонтного підприємства

Концепція	Представники	Ключова ідея	Актуалізація для керівника ремонтного підприємства
Дуалістична природа людини	Д. Гоулман [98], Ч. Меррей [91]	Людина поєднує раціональні та емоційні аспекти (когнітивне й соціально-психологічне начало).	Керівник має поєднувати професійні знання з емоційним інтелектом (лідерство, відповідальність, стресостійкість), дотримуючись правових стандартів та корпоративної етики.

Соціально-діяльнісна концепція	П. Друкер, Г. Мінцберг, Білошицька О. А., Борщ В. І. [2]	Людина формується в системі суспільно-правових і трудових відносин.	Управлінець діє у господарських, трудових і правових відносинах; його стиль керівництва формується через дотримання трудового законодавства, екологічних норм і договірних зобов'язань.
Організаційно-культурний підхід	Е. Шейн [98], Р. Воронченко [2]	Організаційна культура визначає поведінку, стиль управління і правосвідомість.	Керівник має враховувати корпоративні та психологічні чинники при ухваленні рішень, адже вони впливають на законність і якість управлінських дій.
Концепція соціально-правових інститутів	М. Буроменський [6], Жернаков М. [27], Діденко О. [24]	Соціалізація відбувається через інститути (підприємство, галузеві асоціації, профспілки, комплаєнс-системи).	Для управлінця ключовими є корпоративні стандарти, галузеві нормативи та міжнародні вимоги (ISO, ESG, ILO), які формують правову компетентність і відповідальність.
Концепція суспільно орієнтованих дій	Ю. Габермас, С. Шевчук [68], М. Кастельс	Поведінка має бути спрямованою і відповідати суспільним очікуванням, принципам верховенства права.	Керівник балансує між законністю, економічною доцільністю та соціальною відповідальністю, забезпечуючи прозорість і справедливість у діяльності підприємства.

Як видно з таблиці 1.7, різні концепції правової соціалізації пояснюють формування правосвідомості й поведінки керівника з різних ракурсів: від поєднання емоційного інтелекту та професійних знань до впливу корпоративної культури, правових інститутів і суспільних очікувань. Для керівника ремонтного підприємства це означає, що його правова культура формується не лише через знання законодавства, а й через особисті якості, середовище професійної взаємодії, психологічні фактори та інтеграцію в систему господарських і правових відносин. Важливо також враховувати міжнародні стандарти комплаєнсу та корпоративної етики, які визначають сучасні вимоги до управлінців. Такий багатовимірний підхід дозволяє розуміти, чому управлінець має одночасно дбати про законність, економічну ефективність та соціальну відповідальність.

У практичному вимірі правова соціалізація проявляється у різних формах і напрямках, що визначають характер управлінської діяльності та рівень правової культури керівника ремонтного підприємства, які подані у табл.1.8.

Як видно з таблиці 1.8, правова соціалізація керівника має багатогранний характер і виявляється у різних напрямках, рівнях організованості та формах прояву. Вона поєднує як практичний аспект — застосування правових норм у повсякденній управлінській діяльності, так і теоретичний — формування системи цінностей, орієнтованих на законність, прозорість і соціальну справедливість. Особливе значення має поєднання зовнішнього (поведінкового) та внутрішнього (ціннісного) рівнів соціалізації, адже саме ця єдність забезпечує сталість правової поведінки керівника та її відповідність вимогам сучасного правового середовища [27].

Таблиця 1.8

Види правової соціалізації керівника ремонтного підприємства

Критерій	Вид	Характеристика	Приклад для керівника ремонтного підприємства
За напрямом	Практична	Використання правових знань у реальних управлінських процесах	Укладання договорів, кадрові рішення, дотримання техніки безпеки та охорони праці
	Ідейна (теоретична)	Формування системи правових цінностей і принципів законності, справедливості, верховенства права	Орієнтація на етичне управління, дотримання стандартів ESG, створення корпоративного кодексу
За організованістю	Стихійна	Формується через випадкові чи неконтрольовані впливи середовища	Зміни у законодавстві, перевірки контролюючих органів, соціальний тиск
	Цілеспрямована	Результат організованого навчання та виховання	Курси підвищення кваліфікації, корпоративні тренінги, внутрішні семінари з правових питань
	Змішана	Поєднання стихійних і цілеспрямованих впливів	Керівник засвоює нові правові стандарти через практику перевірок і паралельне корпоративне навчання

За формами прояву	Зовнішня	Реалізація правових норм у щоденній діяльності	Дотримання процедури закупівель, правильне ведення звітності, офіційна комунікація
	Внутрішня	Усвідомлення й прийняття права як цінності, що впливає на стиль управління	Переконаність у необхідності прозорих рішень, відмова від корупційних практик, підтримка довіри в колективі

Чинники правової соціалізації керівника ремонтного підприємства охоплюють низку зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать рівень розвитку правової системи держави та стабільності законодавства, які визначають можливість прогнозованої та безпечної діяльності підприємства [29]. Важливою умовою є і якість корпоративної культури, адже вона задає стандарти внутрішньої взаємодії та рівень поваги до права всередині колективу. Вплив професійного оточення — юристів, колег-управлінців, партнерів — формує управлінське середовище, яке може або підтримувати правомірні практики, або, навпаки, сприяти виникненню ризикованих стратегій [30].

До внутрішніх чинників належать рівень правової освіти та інформаційної обізнаності керівника, його особистісні цінності та мотивація до правомірної поведінки [32]. Чим вищий рівень правової підготовки та етичних орієнтирів управлінця, тим більша ймовірність, що управлінські рішення відповідатимуть принципам законності та соціальної відповідальності [34]. Завершальним важливим фактором виступає загальний стан законності й правопорядку в державі, адже він визначає ступінь поваги до права в суспільстві та впливає на готовність підприємств підтримувати високі стандарти правової поведінки [35].

Значення правової соціалізації для керівника ремонтного підприємства полягає у тому, що вона забезпечує його здатність діяти відповідно до законодавчих вимог навіть у кризових умовах, формувати в колективі атмосферу правової дисципліни, прогнозувати та мінімізувати юридичні ризики [37]. Вона створює передумови для розвитку корпоративних правових стандартів — етичних кодексів, внутрішніх регламентів — та інтеграції міжнародних норм (ESG, комплаєнс, стандарти охорони праці) у діяльність організації [39]. У результаті правова соціалізація стає стратегічним ресурсом, який не лише

зміцнює юридичну безпеку підприємства, а й підвищує його репутацію, конкурентоспроможність і довіру з боку працівників та партнерів [40].

Після аналізу правової соціалізації логічним продовженням є розгляд правового виховання як організованого, системного та цілеспрямованого процесу формування правосвідомості та правової культури особистості [41]. Для керівника ремонтного підприємства воно має подвійне значення: з одного боку, є інструментом особистісного й професійного розвитку, а з іншого — запорукою ефективного управління колективом, формування атмосфери правової дисципліни та зміцнення корпоративної репутації [42].

У сучасних умовах правове виховання управлінця доцільно визначати як комплексний процес, що охоплює не лише знання національного законодавства у сферах трудового, господарського, екологічного й податкового права, а й орієнтацію на міжнародні стандарти правового регулювання (практику Європейського суду з прав людини, вимоги ILO, OECD, а також принципи ESG-підходів) [43]. Це інтеграція правових знань, управлінських умінь і морально-етичних переконань у щоденну діяльність керівника, яка визначає якість ухвалюваних рішень і правову безпеку підприємства [44].

У практиці ремонтного підприємства правове виховання виступає не лише формальною складовою управління, а й важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності організації [46]. Сучасний керівник має володіти здатністю поєднувати правову обізнаність із навичками стратегічного менеджменту, створюючи умови для дотримання законності, прозорості та соціальної відповідальності у всіх сферах функціонування підприємства [48].

У такому аспекті правове виховання можна розглядати як «провідник» між нормами законодавства, корпоративними цінностями та суспільними очікуваннями, що сприяє формуванню довіри працівників, партнерів і контролюючих органів до управлінських рішень [49].

З огляду на це, доцільним є розгляд основних структурних елементів, функцій, форм, методів та етапів правового виховання керівника ремонтного підприємства, які узагальнено подано у таблиці 1.9 [50].

Таблиця 1.9

Структурні елементи правового виховання керівника ремонтного підприємства

Компонент	Зміст	Практичне значення для керівника ремонтного підприємства
Ознаки правового виховання	<ul style="list-style-type: none"> • Системність і комплексність – базується на принципах законності, справедливості та соціальної відповідальності. • Тісний зв'язок із моральним, політичним, економічним, інформаційним вихованням. • Практична спрямованість – формування навичок застосування права в управлінні. • Захисна функція – мінімізація юридичних ризиків і конфліктів. • Мотиваційний вплив – внутрішня переконаність у цінності права. • Використання спеціальних форм і методів – тренінги, семінари, кодекси етики, програми комплаєнсу. • Професійна компетентність вихователів – залучення юристів, консультантів, викладачів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечує стратегічну правову стабільність підприємства. • Гарантує баланс між вимогами закону й управлінськими рішеннями. • Формує корпоративну культуру прозорості та відповідальності.
Функції	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційна – оновлення знань про законодавчі зміни. • Орієнтаційна – визначення позиції керівника, орієнтованої на законність. • Профілактична – попередження порушень у трудових і фінансових відносинах. • Стимулююча – формування активної правової поведінки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Дозволяє уникати санкцій і перевірок. • Сприяє розвитку правової дисципліни в колективі. • Підвищує репутацію підприємства як добросовісного суб'єкта господарювання.
Форми	<ul style="list-style-type: none"> • Правова освіта – підвищення кваліфікації, участь у тренінгах з трудового права, комплаєнсу, ESG. • Правова інформація – доступ до актуальних баз законодавства, консультації юристів. • Правова пропаганда – популяризація цінностей законності в колективі. • Юридична практика – особистий приклад дотримання законності. • Правомірна поведінка – прозорість управлінських рішень. • Самовиховання – постійна самоосвіта й розвиток компетентностей. 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечує комплексне охоплення правового виховання. • Сприяє інтеграції міжнародних стандартів у діяльність підприємства. • Формує зразкову корпоративну правову поведінку.

Методи	<ul style="list-style-type: none"> • Переконання – пояснення переваг законослухняності. • Заохочення – премії, визнання, корпоративні нагороди. • Примус – дисциплінарні заходи при порушеннях. • Наставництво та приклад – керівник як носій правової культури. • Інформаційний вплив – цифрові платформи, корпоративні ресурси. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищує рівень мотивації персоналу. • Забезпечує ефективний баланс «м'яких» і «жорстких» методів впливу. • Підтримує довіру працівників і партнерів.
Етапи	<ul style="list-style-type: none"> • Когнітивний – засвоєння правових знань і управлінських стандартів. • Емоційний – формування позитивного ставлення до права. • Поведінковий – застосування права у практиці, створення системи внутрішніх регламентів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантує поступовий розвиток правової культури керівника. • Дозволяє інтегрувати правові знання у корпоративне управління.

Як проілюстровано в таблиці 1.9, правове виховання керівника ремонтного підприємства є багатокomпонентним процесом, що поєднує в собі ознаки, функції, форми, методи та етапи. Кожен із цих елементів має власне значення та практичний вимір, забезпечуючи формування цілісної управлінської компетентності [51].

Насамперед, ознаки правового виховання демонструють його системність і комплексність. Це не одноразова дія, а постійний і безперервний процес, який охоплює професійний розвиток керівника, інтегруючи правові знання в управлінську практику [52]. Тісний зв'язок із моральним, політичним, економічним і навіть інформаційним вихованням дозволяє розглядати правове виховання як універсальний інструмент, що формує лідера нового типу — соціально відповідального, здатного ухвалювати збалансовані рішення [53].

Функції правового виховання виконують роль орієнтирів, які спрямовують діяльність керівника. Інформаційна функція забезпечує постійне оновлення знань щодо змін у національному та міжнародному законодавстві [54]. Орієнтаційна — формує управлінську позицію, що ґрунтується на законності та справедливості. Профілактична функція дає змогу попереджати порушення трудового законодавства чи правил охорони праці, а стимулююча — мотивує керівника до активної правової поведінки, що стає прикладом для працівників [55].

Форми правового виховання відображають практичний вимір процесу. Це і правова освіта (участь у семінарах, тренінгах, підвищенні кваліфікації), і правова інформація (актуальні довідники, електронні бази законодавства), і правова пропаганда (корпоративні комунікації, обговорення нових норм у колективі). Особливу роль відіграє юридична практика, адже саме особистий приклад керівника створює еталон правомірної поведінки [56]. Додатковими інструментами виступають самовиховання та правомірна поведінка, які показують, що виховання має не лише зовнішній, а й внутрішній вимір [57].

Методи правового виховання демонструють його гнучкість. Переконавання, заохочення, наставництво, приклад і навіть примус — усі вони мають своє місце залежно від ситуації [58]. Наприклад, переконання і наставництво доцільні для формування корпоративних цінностей, тоді як примус може застосовуватись лише у випадках грубих порушень дисципліни. Інформаційний вплив у цифровому форматі (електронні платформи, інтранет-системи, корпоративні чати) відкриває нові можливості для підвищення правової обізнаності [59].

Етапи правового виховання відображають динаміку його розвитку. На когнітивному етапі керівник засвоює знання про право і стандарти управління. Емоційний етап передбачає формування позитивного ставлення до законності, що трансформується у внутрішню мотивацію. Поведінковий етап є кульмінацією процесу — саме тут набуті знання й переконання реалізуються у правомірних управлінських діях, що створюють стабільність і довіру у колективі [60].

Ключовим результатом процесу правової соціалізації керівника ремонтного підприємства є формування його професійної правової культури, яка безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та правову безпеку організації [61]. Особливим різновидом цього процесу виступає правове виховання, що вирізняється цілеспрямованістю, системністю та практичною орієнтацією [62]. Ефективність правової соціалізації визначається поєднанням зовнішніх чинників (законодавча база, стан правопорядку, корпоративне середовище) та внутрішніх — ціннісних орієнтацій, рівня правової свідомості й здатності до саморозвитку [63].

Управлінська практика свідчить, що правове виховання має на меті не лише засвоєння норм і принципів права, а й подолання деформацій правосвідомості, уникнення формального ставлення до закону чи проявів правового нігілізму [64]. Сучасний керівник ремонтного підприємства повинен поєднувати правову обізнаність із умінням працювати з емоційною сферою колективу, демонструвати приклад правомірної поведінки та справедливості [65].

Найважливішим критерієм ефективності правового виховання є не стільки поінформованість про чинне законодавство, скільки реальна відповідність управлінських рішень і поведінки керівника принципам законності, прозорості та соціальної відповідальності, що діють у сучасному суспільстві та бізнес-середовищі [66].

Правове виховання керівника ремонтного підприємства постає як багатогранний і динамічний процес, який охоплює внутрішнє становлення правосвідомості та практичне втілення принципів законності в управлінській діяльності [67]. Воно забезпечує юридичну безпеку, формує атмосферу довіри в колективі, зміцнює корпоративну репутацію і створює основу для сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів [68].

Отже, правова соціалізація та правове виховання керівника ремонтного підприємства є взаємопов'язаними процесами, що визначають рівень його правової культури та безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності. Соціалізація забезпечує поступове входження управлінця у правове середовище, засвоєння норм і цінностей, тоді як правове виховання формує цілеспрямовану орієнтацію на законність, соціальну відповідальність і прозорість у прийнятті рішень. У комплексі вони забезпечують не лише юридичну грамотність, але й здатність прогнозувати ризики, розвивати корпоративні правові стандарти, підтримувати атмосферу довіри в колективі та формувати позитивну репутацію підприємства. Саме завдяки гармонійному поєднанню цих чинників керівник здатний створювати стійку систему правової безпеки організації, яка відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища та міжнародним стандартам.

Висновки до першого розділу

У сучасних умовах розвитку економіки та реформування правової системи України особливого значення набуває формування високого рівня правової компетентності керівників підприємств. Це поняття охоплює не лише знання законодавства, а й уміння застосовувати його на практиці, дотримуватися етичних стандартів, формувати правову культуру колективу та забезпечувати юридичну безпеку організації. Правова компетентність стає основою для прийняття ефективних управлінських рішень, мінімізації ризиків, зміцнення репутації та підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному нормативному середовищі.

Аналіз показав, що правова компетентність керівника ремонтного підприємства є багатограним явищем, яке поєднує знання законодавства, уміння застосовувати його на практиці та здатність формувати правову культуру колективу. Вона виступає визначальним чинником успішного функціонування підприємства в умовах складного нормативного поля, що включає трудове, господарське, адміністративне, екологічне та інші напрями права. Поєднання правових знань з управлінськими навичками дозволяє керівникові приймати обґрунтовані рішення, попереджати юридичні ризики та забезпечувати стабільність організації.

Історичний і теоретичний аналіз довів, що розвиток правової культури має глибокі корені — від античних шкіл риторів і перших систем юридичної освіти до сучасних постіндустріальних підходів, що ґрунтуються на верховенстві права та захисті прав людини. Для сучасної управлінської практики важливим є поєднання філософських, соціологічних і антропологічних підходів, які дозволяють розглядати правову культуру як систему цінностей, норм і моделей поведінки. У цьому контексті правова компетентність керівника постає продовженням багатовікових правових традицій, адаптованих до сучасних умов управління підприємством.

Значущим є усвідомлення багаторівневої структури правової культури — буденної, професійної та наукової. Буденна культура формує загальні уявлення працівників про право і дисципліну, професійна забезпечує юридичну грамотність управлінських рішень і правову безпеку підприємства, а наукова створює інтелектуальну основу для вдосконалення правового середовища. Особливу роль у цьому процесі відіграє професійна правова культура керівника ремонтного підприємства, яка визначає його здатність застосовувати норми права у щоденній діяльності та формувати умови для правомірної поведінки колективу.

Функціональний підхід показав, що правова культура виконує пізнавальну, регулятивну, ціннісно-нормативну, комунікативну, виховну, правосоціальну та прогностичну функції. Для керівника ремонтного підприємства це означає потребу постійно вдосконалювати правові знання, забезпечувати законність в управлінських процесах, дотримуватися етичних стандартів, розвивати правову свідомість працівників і передбачати юридичні ризики. Практичне значення цього підтверджує наведений приклад, який демонструє, що нехтування базовими елементами правової культури (нормами трудового законодавства, внутрішніми регламентами, інформованістю персоналу) призводить до порушень, скарг, зниження довіри та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що правова культура керівника ремонтного підприємства є інтегрованою системою знань, норм і цінностей, яка забезпечує ефективне функціонування організації в умовах змінного правового середовища. Вона має як національні, так і міжнародні виміри, поєднує правові традиції України з європейськими стандартами управління, комплаєнсу й антикорупційної політики. Сформована правова культура сприяє дотриманню законності та правопорядку, підвищенню репутації, конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Отже, розвиток правової компетентності управлінця виступає не лише стратегічним чинником успіху ремонтного підприємства, а й гарантією його стабільності, правової безпеки та здатності адаптуватися до постійних змін

законодавчого поля. Високий рівень правової культури забезпечує ефективність управлінських рішень, підвищує довіру з боку працівників і партнерів, сприяє мінімізації юридичних ризиків та формує позитивну ділову репутацію організації. Саме завдяки цьому підприємство отримує можливість функціонувати не лише ефективно, а й стійко в умовах сучасних соціально-економічних викликів і глобальних інтеграційних процесів.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТО «АВТОСЕРВІС NIKO»

2.1. Характеристика СТО «Автосервіс NIKO» м. Київ

СТО «Автосервіс NIKO», що функціонує в складі автомобільної групи NIKO — лідера на ринку автомобільної дистрибуції, продажу та сервісного обслуговування в Україні, розташоване у місті Києві за юридичною адресою: вул. Прирічна, будинок 3. Підприємство зареєстроване як ТОВ «НИКО СЕРВІС» 20 липня 2017 року, уповноваженою особою виступає Забара Вікторія Олександрівна [50].

СТО спеціалізується на наданні широкого спектра послуг: технічне обслуговування, діагностика, ремонт легкових і легких вантажних автомобілів, включаючи двигун, ходову частину та електрообладнання. Крім того, надаються послуги з кузовного ремонту, фарбування, шиномонтажу та сезонного зберігання коліс. Важливим напрямом діяльності є продаж оригінальних запчастин та аксесуарів, що відповідає стандартам обслуговування офіційної дилерської мережі NIKO [50].

У роботі сервісного центру застосовуються міжнародні стандарти обслуговування, а технічний персонал регулярно проходить навчання в межах дилерської мережі. Це забезпечує високу якість виконання робіт, дотримання ліцензійних і нормативних вимог (укладання договорів, виконання гарантійних зобов'язань, охорона праці, дотримання екологічних стандартів) та відображає належний рівень правової грамотності керівництва, що є ключовим чинником стабільності підприємства [50].

Контактні дані СТО «Автосервіс NIKO»:

Телефони: +38 (044) 205-33-32, +38 (050) 385-98-91

E-mail: service.nck@niko.ua

Сайт: <https://auto.niko.ua/ua/service>

Графік роботи: понеділок–п’ятниця 09:00–18:00, субота 09:00–18:00, неділя 09:00–15:00 [50].

Організаційна побудова СТО «Автосервіс NIKO» відповідає сучасним вимогам до ефективного функціонування ремонтних підприємств. Вона поєднує адміністративне управління, роботу з клієнтами та технічне обслуговування, що дозволяє забезпечувати безперервність виробничих процесів і якість сервісу. Чіткий розподіл функцій між підрозділами створює умови для прозорості відповідальності, контролю за результатами роботи та підвищення довіри клієнтів [50].

Саме тому доцільно розглянути структуру СТО «Автосервіс NIKO» більш детально, яка подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна структура СТО «Автосервіс NIKO» (м. Київ)

Підрозділ	Основні функції	Посади та виконавці
Адміністративний блок	Загальне управління підприємством, стратегічне планування, кадрова політика, контроль фінансів.	Директор, керівник сервісу, менеджери з персоналу, бухгалтерія, спеціалісти з документообігу.
Фронт-офіс	Прийом клієнтів, консультації, оформлення замовлень, супровід клієнта на всіх етапах обслуговування.	Менеджери з роботи з клієнтами, адміністратори, консультанти з сервісних послуг.
Технічний блок	Виконання ремонту та технічного обслуговування, діагностика, відновлення після ДТП, забезпечення якості.	Майстри-приймальники, механіки з ремонту двигунів і ходової частини, автоелектрики, діагностичні спеціалісти, майстри кузовних і фарбувальних робіт.
Допоміжні служби	Забезпечення ресурсами, логістика, організація постачання та зберігання матеріалів і запчастин.	Комірники, логісти, спеціалісти з постачання та обліку запчастин.

Подана структура у таблиці 2.1. демонструє раціональний розподіл функцій між підрозділами СТО. Адміністративний блок забезпечує стратегічне управління, кадрову політику та фінансовий контроль, тоді як фронт-офіс орієнтований на безпосередній контакт із клієнтами, що формує імідж підприємства [22]. Технічний блок є ядром діяльності сервісного центру, адже саме тут виконуються основні роботи з діагностики, ремонту та технічного

обслуговування автомобілів [25]. Допоміжні служби створюють умови для безперервного забезпечення підприємства матеріалами й запчастинами. Такий підхід сприяє ефективній взаємодії між підрозділами та забезпечує належний рівень сервісу для клієнтів [44].

Важливою особливістю діяльності СТО «Автосервіс НІКО» є дотримання міжнародних стандартів сервісу та участь у програмах офіційного дилерського обслуговування [85]. Це означає, що персонал станції постійно підвищує кваліфікацію та проходить навчання відповідно до вимог автовиробників, що позитивно впливає на якість наданих послуг [2]. Висока кваліфікація співробітників, сучасне технічне обладнання та чітка організація виробничих процесів створюють умови для стабільної роботи підприємства [51].

На ефективність функціонування СТО «Автосервіс НІКО» суттєво впливають умови, що формуються у зовнішньому середовищі. Йдеться про чинники, які перебувають поза контролем керівництва, але визначають масштаби попиту на послуги та можливості підприємства для розвитку [62]. Саме вони змушують організацію постійно коригувати свою діяльність і шукати адаптивні стратегії управління [44].

Водночас важливу роль відіграють і внутрішні ресурси підприємства, які формують його потенціал для стабільної роботи навіть за несприятливих обставин. Матеріально-технічна база, професійний рівень персоналу та ефективна організаційна культура забезпечують належну якість сервісу та підтримують конкурентні позиції компанії на ринку [60].

З метою систематизації наведемо узагальнену характеристику зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають успішність діяльності СТО «Автосервіс НІКО» (табл. 2.2).

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, який подано в таблиці 2.2, показує, що діяльність СТО «Автосервіс НІКО» формується під впливом як неконтрольованих обставин (економічна нестабільність, воєнний стан, конкуренція), так і внутрішніх ресурсів, якими керівництво може ефективно управляти. Стійкість підприємства забезпечується завдяки збереженню

кадрового потенціалу, інвестиціям у технічну базу та розвитку корпоративної культури [22], [60]. Таким чином, саме оптимальне поєднання використання внутрішніх можливостей та адаптації до зовнішніх викликів визначає конкурентоспроможність і перспективи розвитку сервісного центру [44].

Таблиця 2.2

Зовнішні та внутрішні чинники впливу на діяльність СТО

«Автосервіс NIKO»

Група чинників	Конкретні приклади	Вплив на діяльність
Зовнішні чинники	<ul style="list-style-type: none"> -Економічна нестабільність та інфляція -Воєнний стан -Зниження купівельної спроможності населення -Посилення конкуренції на ринку автосервісних послуг -Державне регулювання та перевірки 	Зменшення попиту на послуги, ризик втрати клієнтів, необхідність адаптації цінової політики та посилення контролю за якістю.
Внутрішні чинники	<ul style="list-style-type: none"> -Фінансові ресурси -Кадровий потенціал -Матеріально-технічна база -Корпоративна культура -Організаційна структура 	Підтримка стабільної чисельності персоналу, інвестиції в обладнання та навчання, зростання конкурентоспроможності, покращення іміджу підприємства.

Проте, важливо не лише враховувати вплив зовнішнього середовища на діяльність СТО «Автосервіс NIKO», але й формувати дієві стратегії адаптації до цих умов [62]. Для сучасного сервісного підприємства такими стратегіями можуть стати використання конкурентних переваг, пов'язаних із належністю до великої автомобільної групи NIKO, що забезпечує доступ до дилерських програм та міжнародних стандартів обслуговування [85]. Важливим напрямом є також розширення спектра послуг, орієнтація на інноваційні технології діагностики й ремонту, впровадження цифрових рішень для комунікації з клієнтами та управління сервісними процесами [76].

СТО може розвивати партнерські відносини не лише з виробниками автомобілів, а й з іншими учасниками ринку автосервісних послуг, страховими компаніями та постачальниками обладнання [7]. Такий підхід підвищує стійкість підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності, а також відкриває можливості для зростання клієнтської бази [66]. Важливим завданням на найближчу перспективу є управління ризиками, пов'язаними з воєнним станом, падінням купівельної спроможності населення та посиленням конкуренції на ринку [83], [100].

Для досягнення стратегічних цілей СТО «Автосервіс НІКО» необхідно постійно проводити аналіз ринку, відслідковувати тенденції у сфері технічного обслуговування та орієнтуватися на потреби споживачів [73]. Ключовими етапами виступає впровадження новітніх сервісних технологій, розширення матеріально-технічної бази, а також підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням сучасних вимог автовиробників [2]. Важливо інтегрувати принципи цифровізації у внутрішні бізнес-процеси: електронний документообіг, CRM-системи, онлайн-запис клієнтів і дистанційний моніторинг виконання робіт, який подано в таблиці 2.3 [76].

Аналіз, представлений у таблиці 2.3, показує, що розвиток СТО «Автосервіс НІКО» визначається поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників [22], [44]. Зовнішні умови — стан ринку, державне регулювання, технологічні та демографічні тенденції — формують масштаби попиту та вимоги до сервісу [3], [62]. Водночас внутрішні ресурси, зокрема кадровий потенціал, фінансові можливості, технічна база та корпоративна культура, забезпечують здатність підприємства адаптуватися до викликів і залишатися конкурентоспроможним [60].

Особливе значення має впровадження цифрових технологій у внутрішні бізнес-процеси: CRM-систем, електронного документообігу, систем онлайн-запису клієнтів і моніторингу виконання робіт у реальному часі [76]. Це дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати взаємодію з клієнтами та створити додаткові конкурентні переваги на ринку сервісних послуг [83].

Не менш важливою є активна політика розширення клієнтського портфеля. Перспективними напрямами для СТО є залучення корпоративних клієнтів, розвиток співпраці зі страховими компаніями, логістичними операторами та автопарками, а також запровадження програм лояльності для постійних відвідувачів [7]. Паралельно встановлення партнерських відносин з постачальниками запчастин та обладнання дозволить оптимізувати витрати й покращити якість сервісу [45].

Таблиця 2.3

Чинники та стратегічні напрями розвитку СТО «Автосервіс NIKO»

Зовнішні чинники	Вплив на СТО «Автосервіс NIKO»	Внутрішні чинники	Вплив на СТО «Автосервіс NIKO»
Стан економіки та ринків	Попит на автосервісні послуги, коливання цін на запчастини, купівельна спроможність	Фінансові ресурси	Можливості для інвестицій у нове обладнання та розширення спектра послуг
Діяльність уряду	Податкове та ліцензійне регулювання, вимоги щодо охорони праці й екологічних стандартів	Людські ресурси	Кваліфікація персоналу, здатність до навчання та адаптації до нових технологій
Технологічні тенденції	Поширення цифрових сервісів, електромобілі, сучасні системи діагностики	Матеріально-технічна база	Наявність сучасного діагностичного обладнання, розвиток сервісних потужностей
Науково-технічні інновації	Нові стандарти ремонту, використання екологічних технологій і матеріалів	Організаційна культура	Ефективна комунікація, стиль керівництва, орієнтація на якість та інноваційність
Соціально-демографічні зміни	Зміни у структурі клієнтів (зростання кількості власників електромобілів, корпоративні клієнти)	Конкурентоспроможність	Якість виконання робіт, ділова репутація, лояльність клієнтів

Водночас критичною умовою стійкого розвитку залишається стратегічне планування діяльності з урахуванням постійних змін зовнішнього середовища [24], [73]. Це стосується не лише економічних і політичних викликів, а й технологічних зрушень у сфері автомобільного сервісу, зокрема зростання кількості електромобілів, гібридних систем і цифрових сервісів для клієнтів [80].

Гнучка адаптація до цих змін дозволить СТО «Автосервіс NIKO» зберегти конкурентні переваги й оперативно реагувати на потреби споживачів [100].

Таким чином, ефективність підприємства визначатиметься здатністю максимально використовувати технічний і кадровий потенціал, підкріплювати його інноваціями та якісним сервісом [2]. Для цього важливо здійснювати систематичний аналіз ефективності використання активів, ресурсів і матеріально-технічної бази, результати якого відображені у таблиці 2.4 [87]. Це дозволяє виявляти причини зниження рентабельності, визначати напрями для інвестицій та формувати резерви для розвитку соціальних й інноваційних ініціатив [51].

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності СТО «Автосервіс NIKO» у 2020–2024 рр

Рік	Обсяг робіт, тис. грн	Собівартість продукції, тис. грн	Фондовіддача, %	Продуктивність праці, тис. грн	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Рентабельність %
2020	42 300	34 100	11,2	410,5	750	1,8
2021	47 800	37 900	12,4	435,7	1 020	2,1
2022	29 600	25 800	8,3	295,2	-320	-1,1
2023	35 200	29 100	9,5	332,6	540	1,5
2024	40 700	33 200	10,7	365,4	860	2,0

Примітка: складено автором на основі узагальнених тенденцій розвитку автосервісних підприємств.

Аналіз, поданий у таблиці 2.4, показує, що діяльність СТО «Автосервіс NIKO» у 2020–2024 рр. мала нерівномірну динаміку, безпосередньо пов'язану зі змінами економічної та суспільно-політичної ситуації в країні [3], [62]. У 2020–2021 рр. підприємство продемонструвало поступове зростання обсягів робіт і рентабельності завдяки стабільному попиту на сервісні послуги та відносно сприятливим умовам для розвитку [22]. Це дозволило збільшити продуктивність праці та сформувати позитивний фінансовий результат [87].

У 2022 р. відбулося різке погіршення показників: обсяги робіт та продуктивність праці знизилися, а чистий прибуток набув від'ємного значення. Така ситуація була зумовлена насамперед воєнними подіями та загальною економічною кризою, що суттєво вплинули на платоспроможність клієнтів і можливості підприємства для інвестування [62], [66].

У 2023–2024 рр. СТО «Автосервіс NIKO» продемонструвало тенденцію до відновлення. Поступове збільшення кількості клієнтів та оптимізація внутрішніх процесів забезпечили повернення позитивних показників рентабельності, хоча вони ще не досягли рівня 2021 року [44], [83]. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого зростання, але водночас і про необхідність посилення стратегічного управління [24].

Загалом динаміка фінансових та виробничих результатів підтверджує залежність ефективності СТО від зовнішніх факторів, а також актуалізує важливість підвищення ролі внутрішніх ресурсів, зокрема правової компетентності керівників [52].

Кадрова політика СТО «Автосервіс NIKO» базується на принципах системного професійного відбору, прозорості трудових відносин та стратегічного формування кадрового резерву [55]. Прийом співробітників здійснюється виключно на основі укладання трудових договорів, де чітко визначаються їхні функціональні обов'язки, посадові інструкції, а також відповідальність за якість і своєчасність виконання роботи [41]. Для керівників і майстрів додатково прописуються вимоги щодо організації процесів, контролю за дотриманням стандартів безпеки та правових норм у щоденній діяльності [25].

Підприємство приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу, організовує внутрішнє навчання та направляє працівників на курси й сертифікаційні програми у межах дилерської мережі [8]. Це особливо актуально в умовах стрімкого розвитку автомобільних технологій та поширення електромобілів, де необхідні нові знання й навички [80]. У кадровій політиці також застосовуються різні форми матеріального стимулювання, бонусні

програми, соціальні гарантії та пільги, що сприяють зниженню плинності кадрів і формуванню лояльності працівників [2].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році суттєво вплинуло на кадрову сферу сервісного центру [6]. Частина працівників була змушена виїхати за межі Києва або змінити місце роботи, що призвело до тимчасового дефіциту кваліфікованих спеціалістів. Проте керівництво СТО зуміло зберегти ядро команди та оптимізувати чисельність персоналу відповідно до обсягів робіт, що дозволило забезпечити безперервність функціонування підприємства навіть у кризових умовах [43].

Станом на 2024 рік у кадровому складі СТО «Автосервіс НІКО» представлені працівники різних категорій: керівники, спеціалісти, службовці та виробничий персонал (механіки, електрики, майстри кузовного ремонту). Загальна чисельність колективу зберігається на рівні, достатньому для підтримання виробничих процесів і забезпечення клієнтів повним спектром послуг [50].

Таблиця 2.5

Персонал СТО «Автосервіс НІКО» у 2020–2024 рр.

Рік	Керівники	Спеціалісти (менеджери, майстри- приймальники)	Робітники (механіки, електрики, кузовники)	Службовці (бухгалтерія, документообіг, склад)	Усього працівників
2020	4	10	32	6	52
2021	4	11	34	6	55
2022	3	9	24	5	41
2023	3	10	27	5	45
2024	4	11	29	6	50

Як видно з таблиці 2.5, динаміка чисельності працівників СТО «Автосервіс НІКО» у 2020–2024 рр. свідчить про залежність кадрової політики підприємства від зовнішніх умов та внутрішніх можливостей [22], [41]. У 2020–2021 рр. спостерігалось поступове зростання кількості персоналу, що пояснюється збільшенням обсягів робіт і стабільною економічною ситуацією [44]. Особливу роль у цей період відіграло розширення штату робітників, які забезпечують основні виробничі процеси [55].

У 2022 р. внаслідок початку повномасштабного вторгнення відбулося різке скорочення кадрів, особливо серед робітничого персоналу. Частина працівників була мобілізована або змушена змінити місце проживання, що негативно вплинуло на обсяги виробничих робіт [6], [62]. Попри це, підприємству вдалося зберегти керівний та ключовий спеціалістичний склад, що стало основою для подальшої стабілізації [52].

У 2023–2024 рр. відбувається поступове відновлення кадрового потенціалу, зокрема повернення до довоєнних показників чисельності спеціалістів і службовців [2]. Хоча кількість робітників ще не досягла рівня 2021 року, підприємство компенсує цей дефіцит за рахунок підвищення продуктивності праці, модернізації технічної бази та інтенсивнішого використання цифрових технологій [80], [83]. Загалом СТО «Автосервіс NIKO» демонструє здатність адаптувати кадрову політику до кризових обставин і формувати кадровий резерв для забезпечення безперервності роботи у довгостроковій перспективі [8].

Для наочності розподілу працівників за категоріями у 2024 році було побудовано діаграму, що відображає структуру персоналу СТО «Автосервіс NIKO» [50].

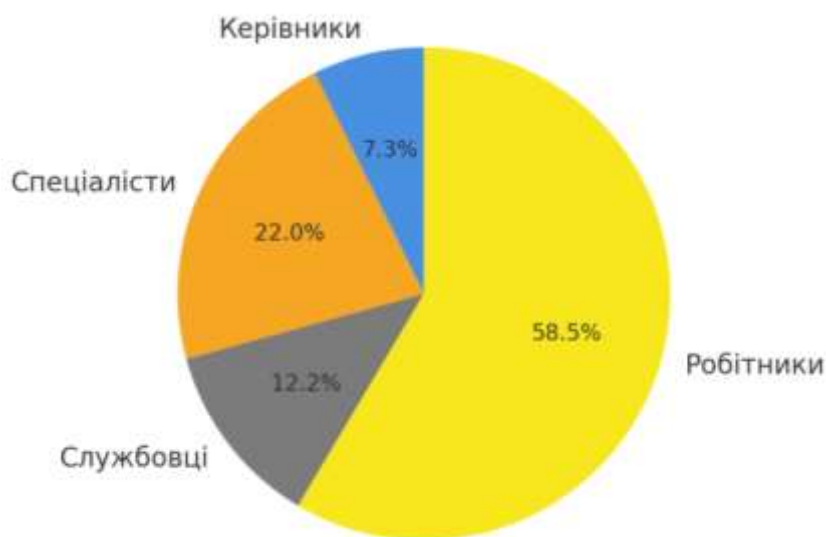


Рисунок 2.1. Персонал СТО «Автосервіс NIKO» у 2024 р. за категоріями, %

Дані рисунка 2.1 свідчать, що у 2022 році найбільшу частку в кадровому складі СТО «Автосервіс NIKO» становили робітники — 58,5 %. Це є

закономірним для сервісного підприємства, адже основна діяльність безпосередньо пов'язана з виконанням технічних операцій із діагностики, обслуговування та ремонту автомобілів [25].

Спеціалісти (майстри-приймальники, менеджери, консультанти) склали 22,0 %, що підкреслює значення комунікації з клієнтами, організації сервісних процесів та контролю якості виконаних робіт [22]. Частка службовців (бухгалтерів, діловодів, працівників складу) становила 12,2 %, забезпечуючи адміністративний супровід і належний документообіг [44]. Найменшу частку — 7,3 % — посідали керівники, що відповідає типовій структурі сервісного центру з компактним управлінським апаратом [8].

Загальний аналіз кадрової динаміки у 2020–2024 рр. демонструє, що найбільше скорочення персоналу відбулося у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення [6]. Найбільше це позначилося на робітничому складі, який забезпечує основний виробничий процес [55]. Проте вже у 2023–2024 рр. підприємство продемонструвало поступове відновлення кадрового потенціалу, чому сприяли стабілізація обсягів роботи, впровадження програм матеріального й нематеріального стимулювання, а також розвиток системи підвищення кваліфікації персоналу [52]. Це свідчить про здатність СТО «Автосервіс НІКО» адаптувати кадрову політику до кризових умов і забезпечувати стійкість функціонування навіть у нестабільному середовищі [41].

Аналіз показників плинності персоналу у 2020–2024 рр., представлений на рисунку 2.2, демонструє чітку динаміку змін. У 2020 році рівень плинності становив близько 7,5 %, що вказує на незначні зміни у складі працівників [50]. У 2021 році цей показник зріс до 10,2 %, залишаючись у межах контрольованих кадрових процесів [2].

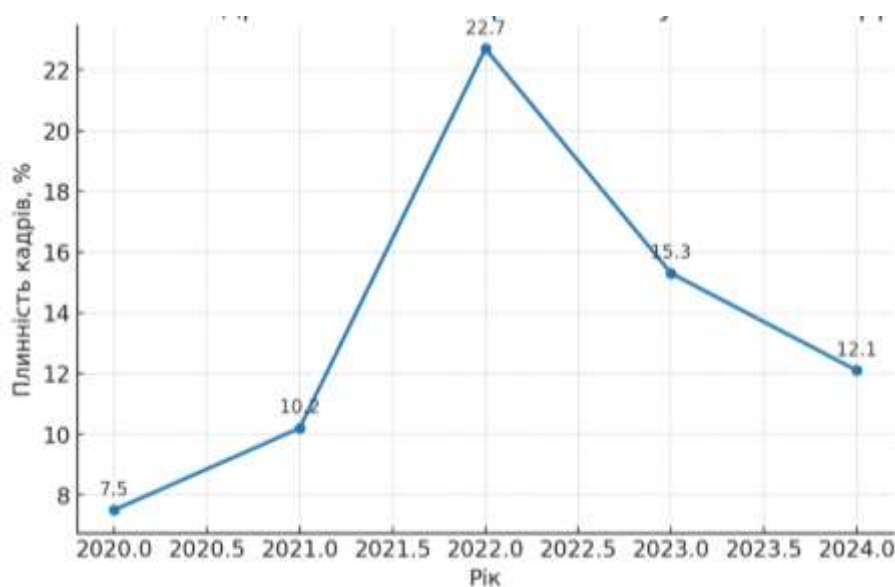
Однак у 2022 році плинність різко зросла до 22,7 %, що було спричинено воєнними діями, зовнішньою міграцією, мобілізацією частини працівників і скороченням замовлень [62]. Це підтвердило високу залежність сервісного бізнесу від соціально-політичних та економічних факторів [6]. У наступні роки — 2023–2024 — відбулося поступове зниження плинності та стабілізація

кадрового складу завдяки утриманню ключових фахівців і впровадженню заходів з підтримки персоналу [52].

Таким чином, ефективна діяльність сервісного підприємства в сучасних умовах неможлива без системного підходу до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу [8]. Працівники СТО повинні постійно адаптуватися до нових технологій, методів організації роботи та вимог автовиробників [80]. Система навчання у «Автосервіс NIKO» має безперервний характер, охоплюючи як виробничі, так і комунікаційні компетенції, що дозволяє підтримувати високу якість обслуговування навіть у кризових умовах та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку сервісних послуг [83].

Аналіз даних, поданих на рисунку 2.2, свідчить, що у 2020 році рівень плинності кадрів становив 7,5 %, що відображає стабільність кадрового складу та ефективність системи утримання персоналу [50]. У 2021 році показник зріс до 10,2 %, залишаючись у межах допустимих коливань [2].

Найбільш критичним став 2022 рік, коли плинність сягнула 22,7 %. Це було зумовлено початком повномасштабного вторгнення, міграцією працівників, мобілізацією та зниженням попиту на послуги [6]. Проте вже у 2023 році показник знизився до 15,3 %, а у 2024 році — до 12,1 %, що свідчить про поступове відновлення кадрової стабільності та ефективність заходів керівництва щодо утримання ключових спеціалістів [52], [41].



***Рисунок 2.2. Плинність кадрів СТО «Автосервіс NIKO» у 2020–2024 рр.,
%.***

Аналіз даних, поданих на рисунку 2.2, свідчить, що у 2020 році рівень плинності кадрів становив 7,5 %, що відображає стабільність кадрового складу та ефективність системи утримання персоналу [41]. У 2021 році показник зріс до 10,2 %, залишаючись у межах допустимих коливань [2].

Найбільш критичним став 2022 рік, коли плинність сягнула 22,7 %. Це було зумовлено початком повномасштабного вторгнення, міграцією працівників, мобілізацією та зниженням попиту на послуги [6]. Проте вже у 2023 році показник знизився до 15,3 %, а у 2024 році — до 12,1 %, що свідчить про поступове відновлення кадрової стабільності та ефективність заходів керівництва щодо утримання ключових спеціалістів [52].

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна виявити певні тенденції у розподілі персоналу СТО «Автосервіс NIKO» за рівнем освіти протягом 2020–2024 рр. Передусім варто зазначити, що чисельність робітників із середньою освітою у цей період зазнала певних коливань: у 2022 році відбулося зменшення їх кількості через воєнні події, однак у 2023–2024 рр. показники поступово відновилися [62]. Це свідчить про стійкий попит на працівників з базовою технічною підготовкою, які забезпечують виконання основних виробничих функцій [25].

Водночас простежується зниження кількості працівників із середньою спеціальною та технічною освітою, що може бути наслідком як демографічних тенденцій на ринку праці, так і зростання вимог до кваліфікації персоналу у сфері автомобільного сервісу [22]. Така динаміка пояснюється тим, що сучасний ринок послуг дедалі більше потребує спеціалістів із вищою або принаймні професійною освітою, здатних працювати з новітнім обладнанням і технологіями [80].

Особливу увагу заслуговує стабільність чисельності фахівців із вищою освітою. Їхня частка у загальній структурі персоналу залишалася відносно незмінною упродовж п'яти років, що вказує на високу значущість управлінського та інженерно-технічного персоналу для розвитку підприємства [8]. СТО

«Автосервіс НІКО» зуміло не лише зберегти цей кадровий ресурс у кризові 2022–2023 рр., але й створити умови для його утримання, зокрема через програми підвищення кваліфікації та соціальні гарантії [52].

Загалом аналіз динаміки розподілу працівників за рівнем освіти показує, що кадрова структура СТО «Автосервіс НІКО» залишається відносно стабільною, але водночас відображає стратегічні пріоритети підприємства [44]. В умовах цифровізації та зростання ролі інновацій у сфері автосервісу, важливим завданням стає збільшення частки висококваліфікованих фахівців, які здатні забезпечити ефективне функціонування сервісного центру і формувати конкурентні переваги на ринку [83].

Таблиця 2.6

Освіта персоналу СТО «Автосервіс НІКО» у 2020–2024 рр.

Рік	Середня	Середня спеціальна	Вища	Середня технічна	Всього
2020	12	18	16	6	52
2021	11	19	17	8	55
2022	9	14	16	2	41
2023	10	15	17	3	45
2024	11	16	18	5	50

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що структура персоналу СТО «Автосервіс НІКО» за рівнем освіти у 2020–2024 рр. залишалася відносно стабільною, проте відобразила наслідки воєнних подій та змін ринку праці [6]. У 2020–2021 рр. простежувалося поступове зростання чисельності працівників із середньою спеціальною та вищою освітою, що відповідало потребам підприємства у висококваліфікованих кадрах [22].

Критичним став 2022 рік, коли через початок повномасштабного вторгнення та відтік кадрів загальна чисельність персоналу різко скоротилася, зокрема серед робітників із середньою та середньою технічною освітою [41]. Водночас підприємству вдалося зберегти кількість фахівців із вищою освітою, що забезпечило безперервність управлінських і стратегічно важливих функцій [52].

У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення кадрового складу: чисельність працівників із середньою та спеціальною освітою зростає, а частка співробітників із вищою освітою навіть перевищує довоєнний рівень [8]. Це

підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства на залучення висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати з новітнім обладнанням і сучасними технологіями [83].

Вікова структура керівників та спеціалістів СТО «Автосервіс НІКО» свідчить про переважання працівників у віковій групі 35–49 років, що формує стабільний кадровий кістяк із достатнім професійним досвідом для ефективного управління сервісними процесами [2]. Водночас у колективі значну частку становлять молоді спеціалісти віком 25–35 років — механіки, майстри-приймальники та менеджери, які демонструють гнучкість, інноваційність і готовність до швидкого освоєння нових технологій [65].

Баланс між досвідченими управлінцями та молодими працівниками створює синергію, що поєднує стабільність і прагнення до інновацій [44]. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові виклики та адаптуватися до змін у сфері автомобільного сервісу [80].

Отже, аналіз кадрового потенціалу СТО «Автосервіс НІКО» є ключовим інструментом оцінки результативності кадрової політики та управлінських процесів. Вивчення освітньої та вікової структури персоналу дозволяє виявити сильні й слабкі сторони у сфері управління кадрами та визначити напрями вдосконалення. На основі цих результатів доцільно розробляти програми розвитку персоналу, системи мотивації й підвищення кваліфікації, орієнтовані на збереження балансу між досвідом і новаторством.

Ефективне використання кадрового потенціалу сприятиме зростанню продуктивності працівників, підвищенню якості сервісних послуг і досягненню стратегічних цілей підприємства. В умовах воєнного стану та економічних викликів це стає не лише чинником конкурентоспроможності, а й запорукою стійкості СТО «Автосервіс НІКО» у довгостроковій перспективі.

2.2. Дослідження та оцінка правової компетентності керівного складу сервісного підприємства СТО «Автосервіс НІКО»

У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності правова компетентність керівників сервісних підприємств є визначальним чинником забезпечення їхньої стабільності та конкурентоспроможності [52]. Для СТО «Автосервіс НІКО» це означає не лише суворе дотримання чинного законодавства у сфері трудових відносин, господарської діяльності й охорони праці, але й здатність оперативно реагувати на зміни у правовому середовищі, мінімізувати ризики та гарантувати правову безпеку колективу [16].

Дослідження рівня сформованості правової компетентності керівного персоналу підприємства є особливо актуальним, адже воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінської практики й визначити напрями її вдосконалення [21]. Для цього було застосовано низку діагностичних методик, що дали змогу оцінити не лише обсяг правових знань керівників, але й їхню здатність інтегрувати ці знання у щоденну управлінську діяльність [18].

Базовим інструментом дослідження став адаптований тест за методикою В. П. Захарова. У класичному варіанті він призначався для оцінки стилю керівництва з боку підлеглих, однак у межах даної роботи був модифікований для самооцінки керівниками власного управлінського стилю та рівня їхньої правової компетентності у специфічних умовах діяльності автосервісу [59].

Початковий варіант тесту складався з 13 груп запитань, проте для дослідження було залишено 5 найбільш релевантних. Кожна група включала три варіанти відповідей (1, 2, 3...), з яких респонденти обирали один найбільш відповідний до їхньої управлінської практики. Решта варіантів позначалася як невірні [67] (див. Додаток А, Б, В, Г, Д).

Застосування сучасних цифрових інструментів, зокрема Google Form, дало змогу організувати опитування з автоматичною системою нарахування балів та швидкою обробкою результатів. Це забезпечило можливість отримати кількісні показники для подальшого аналізу й зробило процедуру максимально прозорою та об'єктивною [76].

Вибірка дослідження охопила 25 керівників СТО «Автосервіс НІКО», серед яких — директори підрозділів, майстри-менеджери та начальники змін із

досвідом роботи від 5 до 20 років. Вибір респондентів здійснювався методом суцільної вибірки упродовж березня–квітня 2024 р. Для підтвердження надійності отриманих результатів було розраховано коефіцієнт внутрішньої узгодженості (Cronbach's alpha), який для окремих блоків варіювався від 0,72 до 0,84, що відповідає прийнятному рівню [82]. Отримані значення Cronbach's alpha (0,72–0,84) свідчать про належну внутрішню узгодженість шкал, що дозволяє вважати інструмент статистично стійким. Кореляційний аналіз продемонстрував тісний зв'язок між показниками організації правомірної діяльності та управління правовими ризиками ($r=0,63$), що підтверджує валідність інструмента [83].

Дослідження правової компетентності керівників неможливе без детального аналізу її ключових складових. Саме тому кожен аспект правової діяльності керівників варто розглядати окремо, що дозволяє комплексно оцінити рівень їхньої готовності діяти в умовах сучасного правового середовища [7].

Важливою і водночас базовою складовою є організація правомірної діяльності, яка виступає фундаментом управлінської практики. Без дотримання законодавчих вимог неможливо сформувати ефективну правову політику підприємства, забезпечити безпеку персоналу та стабільність фінансових результатів [39].

Організація правомірної діяльності забезпечує цілісність управлінського процесу: від правильного оформлення трудових договорів до дотримання внутрішніх регламентів і правил [55]. Для керівника СТО «Автосервіс NIKO» це означає здатність не лише самому працювати в рамках закону, а й створювати умови, за яких кожен працівник дотримуватиметься правових норм. Наявність чіткої системи дозволяє знизити ризик виникнення юридичних спорів із працівниками (Кодекс законів про працю України, ст. 21, 24) [39], уникнути штрафних санкцій з боку контролюючих органів і запобігти втратам ділової репутації [16]. Водночас слід відзначити, що на практиці не всі внутрішні регламенти оновлюються достатньо регулярно, що створює ризик їх невідповідності новим нормам [53].

Крім того, така організація сприяє формуванню культури відповідальності у колективі [21]. Коли керівник демонструє приклад законослухняної поведінки, працівники схильні переймати його стиль, що знижує ризики порушень трудової дисципліни та конфліктів [18]. Однак не завжди цей приклад є однаково ефективним: у частині випадків простежується формальний підхід, коли вимоги дотримуються лише через загрозу санкцій, а не внутрішнє переконання [47]. Таким чином, організація правомірної діяльності має як сильні, так і вразливі сторони, і це потребує системної роботи над посиленням правової культури [59].

Реалізація цього підходу дозволяє сформувати стабільне та більш передбачуване правове середовище в організації [61]. Це створює відчуття захищеності для працівників, оскільки вони розуміють свої права й обов'язки, а також бачать, що керівництво діє прозоро й чесно [52]. У результаті зростає довіра до управлінських рішень і зміцнюється командний дух [60]. Проте відсутність належної системи моніторингу законодавчих змін та іноді затримки в адаптації внутрішніх документів можуть знижувати ефективність цієї роботи [24].

З іншого боку, організація правомірної діяльності безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства [7]. Відсутність юридичних конфліктів, дотримання стандартів охорони праці, правильне ведення документації та своєчасне оновлення регламентів дозволяють підприємству ефективніше співпрацювати з партнерами, проходити перевірки й утримувати стабільну позицію на ринку навіть в умовах економічної турбулентності [25]. Однак проблеми з адаптацією до нових правових вимог, виявлені в ході дослідження, свідчать, що підприємству слід активніше впроваджувати внутрішні механізми моніторингу законодавчих змін, див табл 2.7 [43].

Таблиця 2.7

Результати оцінювання рівня організації правомірної діяльності керівників СТО «Автосервіс NIKO»

№	Питання	Середній бал (1–5)	Інтерпретація
1	Оформлення трудових договорів	4,6	Високий рівень правової дисципліни

2	Оновлення внутрішніх регламентів	3,8	Потребує систематизації
3	Дотримання охорони праці	4,4	Достатній рівень, близький до високого
4	Контроль правомірності дій підлеглих	3,9	Середній рівень, потребує вдосконалення
5	Вплив власного прикладу	4,7	Високий рівень, сильна сторона керівників
6	Частота юридичних спорів	4,2	Переважно відсутні серйозні конфлікти
7	Інтеграція права у рішення	3,7	Середній рівень, можливості для покращення
8	Адаптація до змін у законодавстві	3,5	Найбільш проблемна зона, потребує розвитку

Як видно з таблиці 2.7, результати анкетування свідчать, що керівники СТО «Автосервіс НІКО» у цілому демонструють достатньо високий рівень правової компетентності, однак існують напрями, які потребують подальшого вдосконалення.

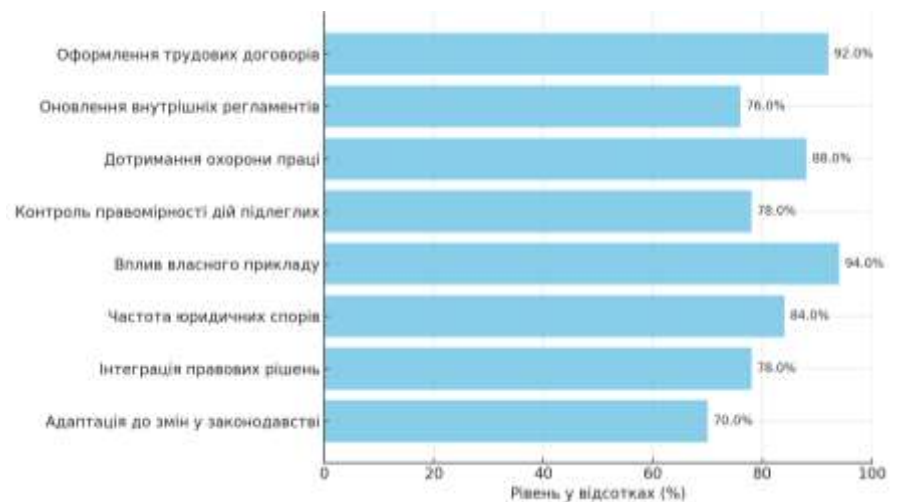
Найсильнішими сторонами виявилися вплив власного прикладу керівників (4,7 бала / 94%) та оформлення трудових договорів (4,6 бала / 92%) [39]. Це свідчить про високий рівень правової дисципліни та здатність керівників задавати стандарт законслухняної поведінки для всього колективу [55]. Також достатньо високі оцінки отримали показники дотримання охорони праці (4,4 бала / 88%) та частота юридичних спорів (4,2 бала / 84%), що підтверджує ефективність у забезпеченні безпечних умов праці та переважну відсутність серйозних конфліктів [16].

Водночас виявлено сфери, які потребують покращення. Середній рівень продемонстровано у питанні контролю правомірності дій підлеглих (3,9 бала / 78%), інтеграції правових рішень (3,9 бала / 78%) та оновлення внутрішніх регламентів (3,8 бала / 76%) [47]. Це свідчить про потребу посилити системність у внутрішніх управлінських процедурах і забезпечити більш активне узгодження управлінських рішень із правовими нормами [53].

Найбільш проблемною зоною є адаптація до змін у законодавстві (3,5 бала / 70%) [43]. Це підтверджує труднощі з оперативним реагуванням на нові правові вимоги та вказує на необхідність створення механізмів внутрішнього моніторингу, систематичних навчань і консультацій із юристами [24].

Результати дослідження підтверджують, що попри загалом високий рівень правової культури керівників, окремі слабкі місця залишаються суттєвими й вимагають додаткової уваги [59]. Їх усунення дозволить підвищити ефективність управління, знизити правові ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах економічної турбулентності [7].

Для наочності результати дослідження було доцільно подати у вигляді графічної інтерпретації, див рис 2.3 [61]. Такий підхід дає можливість чітко простежити співвідношення сильних і слабких сторін правової компетентності керівників, а також визначити напрями, які потребують першочергової уваги [52]. Завдяки візуалізації стає зрозуміліше, які показники досягли найвищих оцінок, а які залишаються проблемними зонами та вимагають додаткового опрацювання [60].



**Рисунок 2.3. Результати оцінки правової компетентності керівників
СТО «Автосервіс НІКО»**

Як показує рисунок 2.3, більшість аспектів правової компетентності керівного складу СТО «Автосервіс НІКО» перебувають на відносно високому або достатньому рівні розвитку [39]. Найкращі результати продемонстрували показники впливу власного прикладу керівників (94%) та оформлення трудових договорів (92%) [55]. Це свідчить про сильні сторони у формуванні правової дисципліни та належному дотриманні законодавчих норм у сфері трудових відносин [16]. Водночас навіть тут існує потреба у підтримці системності, щоб уникати можливих помилок через людський фактор чи зміни у законодавстві [43].

Досить високі оцінки також зафіксовано у сфері дотримання вимог охорони праці (88%) та частоти юридичних спорів (84%) [24]. Це підтверджує ефективність системи безпеки та відносну стабільність управлінських процесів [47]. Водночас не можна говорити про повну відсутність проблем, оскільки поодинокі конфлікти чи порушення все ж трапляються і можуть вплинути на репутацію підприємства [59].

Середні результати спостерігаються у контролі правомірності дій підлеглих та інтеграції правових рішень (по 78%), а також в оновленні внутрішніх регламентів (76%) [53]. Це вказує на потребу у більш чіткому налагодженні внутрішніх процесів і регулярному оновленні нормативної бази [61]. Відсутність системності в цих питаннях може створювати труднощі під час перевірок або у взаємодії з партнерами [7].

Найбільш проблемною зоною стала адаптація до змін у законодавстві (70%) [43]. Це демонструє значні труднощі в оперативному реагуванні на нові правові вимоги [60]. Саме ця сфера потребує особливої уваги, адже від здатності швидко інтегрувати законодавчі зміни залежить юридична безпека та конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану й сучасних економічних викликів [52].

Важливою складовою правової компетентності, виявленою у ході дослідження, є знання та ефективне використання норм трудового і господарського права у практичній діяльності керівників СТО «Автосервіс НІКО» (див. табл. 2.8) [39]. Саме цей аспект безпосередньо визначає рівень правової безпеки підприємства, адже будь-які помилки у кадрових рішеннях чи договірних відносинах здатні призвести до серйозних фінансових втрат, санкцій або навіть втрати ділової репутації [55]. У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності подібні ризики стають особливо відчутними, що підсилює актуальність моніторингу цього напрямку [16].

Результати оцінювання рівня знань і застосування трудового та господарського законодавства керівниками СТО «Автосервіс NIKO»

№	Показники	Середній бал (1–5)	У відсотках	Інтерпретація
1	Правильність кадрових рішень	4,5	90%	Високий рівень; належна організація кадрової політики
2	Грамотність у договірних відносинах	4,4	88%	Високий рівень; якісне укладення договорів
3	Відповідність господарських операцій законам	3,9	78%	Середній рівень; потребує додаткового контролю

Як показано у таблиці 2.8, результати анкетування свідчать, що керівники СТО «Автосервіс NIKO» загалом мають достатньо високий рівень у сфері правового забезпечення господарської діяльності [33]. Це підтверджується передусім правильністю кадрових рішень (середній бал 4,5 / 90%), що вказує на належне оформлення трудових договорів, дотримання вимог трудового законодавства та забезпечення прав працівників [55]. Проте, навіть при позитивних показниках, залишається ризик формального підходу до оновлення локальних актів, що може знижувати ефективність кадрової політики в довгостроковій перспективі [52].

Не менш позитивно було оцінено грамотність керівників у договірних відносинах (4,4 / 88%). Це свідчить про здатність укладати угоди відповідно до чинних норм господарського законодавства [28], чітко прописувати права й обов'язки сторін та враховувати правові ризики ще на етапі підготовки контрактів [16]. Водночас опитування показало, що не всі керівники однаково уважно ставляться до контролю якості договірної документації. У деяких випадках це може створювати передумови для неузгодженостей у контрактах або появи прихованих ризиків, що потребує більшої уваги з боку юристів підприємства [24].

Водночас найнижчі оцінки зафіксовані у сфері відповідності господарських операцій сучасним правовим вимогам (3,9 / 78%) (Господарський кодекс України, ст. 42–44) [62]. Це означає, що, хоча загальний рівень правової грамотності можна вважати достатнім, системність у контролі фінансово-

господарських процесів вимагає вдосконалення [41]. Зокрема, йдеться про регулярне оновлення внутрішніх процедур, проведення правових аудитів та запровадження постійного моніторингу змін у законодавстві [43]. Недостатня увага до цього аспекту може призвести до ризиків невідповідності операцій нормативним актам, штрафних санкцій або втрати ділової репутації [7].

Отримані результати дослідження підтверджують, що попри достатньо високий загальний рівень правової компетентності у сфері трудового і господарського права [3], існують сфери, які потребують подальшого вдосконалення [6]. Комплексне вирішення цих питань дозволить зменшити юридичні ризики та забезпечити більш стійку позицію підприємства на ринку [45]. Для більшої наочності отримані дані доцільно представити у графічному вигляді, що дозволить візуально порівняти сильні та проблемні напрями компетентності керівників (див. рис. 2.4) [75].

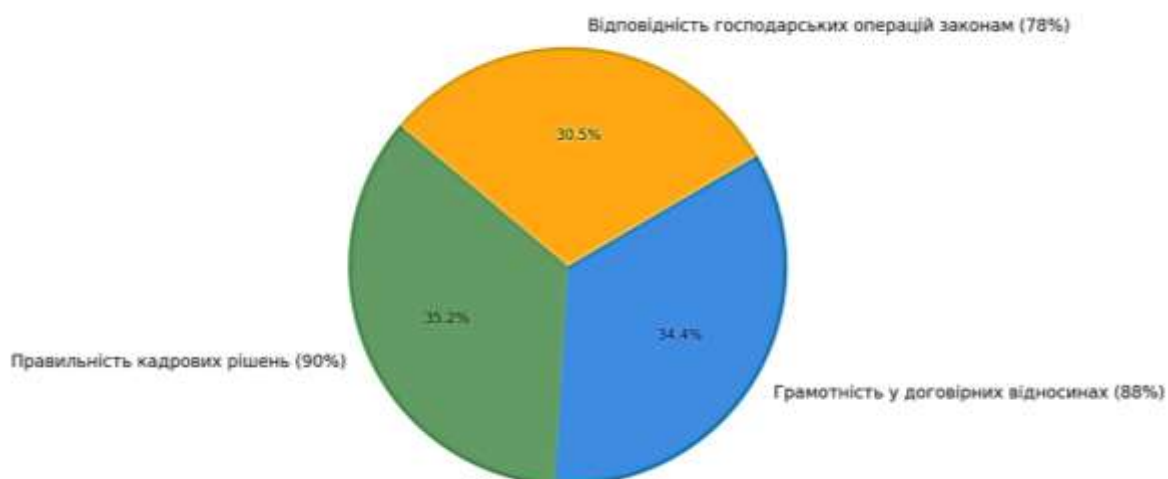


Рисунок 2.4. Рівень знань і застосування трудового та господарського законодавства керівниками СТО «Автосервіс NIKO»

Як показує рисунок 2.4, більшість опитаних керівників СТО «Автосервіс NIKO» продемонстрували високий рівень знань у сфері трудового і господарського права [55; 62]. Найкращі результати отримано за показниками правильності кадрових рішень (90%) та грамотності у договірних відносинах (88%). Це свідчить про належну організацію кадрової політики на підприємстві та вміння керівників якісно укладати угоди відповідно до вимог чинного законодавства [28].

Водночас частка респондентів, що продемонстрували нижчі результати у сфері відповідності господарських операцій сучасним правовим вимогам (78%), виявилася суттєвою [41]. Це підкреслює потребу у посиленні контролю за фінансово-господарськими процесами, регулярному проведенні правових аудитів та моніторингу змін у законодавстві [43].

Загалом аналіз підтверджує, що керівники автосервісу володіють достатнім рівнем правової компетентності для виконання своїх функцій, однак наявні слабкі місця вимагають подальшого вдосконалення [3]. Особливої уваги потребує забезпечення системності в управлінні господарськими операціями, оскільки саме ця сфера безпосередньо впливає на фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства [7].

Отримані результати аналізу трудового та господарського законодавства свідчать про загалом високий рівень правової грамотності керівників СТО «Автосервіс НІКО», проте виявлені проблемні аспекти підтверджують потребу у подальшому вдосконаленні системи управління [6; 45]. Наступним кроком дослідження стає вивчення стану дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки.

Цей напрям заслуговує на особливу увагу, оскільки саме він забезпечує фундаментальні умови стабільного функціонування підприємства [25; 85]. Від дотримання норм охорони праці та безпеки виробничого процесу безпосередньо залежить збереження життя та здоров'я персоналу, їхня працездатність і мотивація [2]. Крім того, належна організація системи охорони праці формує довіру до керівництва з боку як працівників, так і контролюючих органів, мінімізуючи ризики штрафів та судових позовів [66].

Недостатня увага до цього напрямку може мати стратегічно негативні наслідки: від зростання кількості виробничих травм до тимчасового зупинення діяльності підприємства [16]. Саме тому аналіз цього блоку дозволяє оцінити не лише формальне виконання законодавчих вимог, а й реальний стан профілактичних заходів, таких як інструктажі, навчання працівників, регулярні перевірки та системний контроль безпеки [44]. Виявлені результати допоможуть

не лише зафіксувати сильні сторони, але й визначити ті аспекти, що потребують першочергового вдосконалення з метою підвищення рівня безпеки та стійкості організації [85].

Таблиця 2.9

Результати оцінювання рівня дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки керівниками СТО «Автосервіс НІКО»

№	Показники	Середній бал (1–5)	У відсотках	Інтерпретація
1	Регулярність проведення інструктажів з охорони праці	4,2	84%	Достатній рівень; потребує систематизації та моніторингу
2	Наявність планів охорони праці та безпеки виробничого процесу	4,4	88%	Високий рівень; свідчить про організованість керівництва
3	Дотримання працівниками норм безпеки під час роботи	4,0	80%	Середньо-високий рівень; потребує додаткового контролю та навчання

Як видно з таблиці 2.9, результати опитування показують, що керівники СТО «Автосервіс НІКО» приділяють значну увагу питанням охорони праці та безпеки, однак деякі аспекти все ще залишаються на рівні, який потребує доопрацювання [25], [85]. Найвищі результати отримано за показником наявності планів охорони праці (4,4 бала / 88%), що свідчить про достатньо високий рівень організованості та формалізації відповідних процесів [44]. Це дозволяє підприємству уникати хаотичності у заходах безпеки та своєчасно готуватися до перевірок контролюючих органів [2].

Дещо нижчі результати зафіксовано у сфері регулярності інструктажів (4,2 бала / 84%), що вказує на потребу у більшій систематичності проведення навчань і повторних тренувань для працівників [66]. В окремих випадках інструктажі мали формальний характер, що знижує їхню практичну ефективність і не завжди формує у працівників відповідальний підхід до безпеки [16].

Найнижчий показник (4,0 бала / 80%) стосується дотримання норм безпеки безпосередньо у виробничому процесі [85]. Це сигналізує, що попри наявність планів та інструкцій, реальна поведінка працівників на робочому місці не завжди відповідає встановленим нормам [25]. Подібна ситуація може призводити до

підвищених ризиків виробничого травматизму та необхідності проведення додаткових контрольних заходів [82].

Результати дослідження демонструють достатньо високий рівень організації системи охорони праці на підприємстві, однак водночас підкреслюють потребу у зміцненні контролю за дотриманням правил безпеки на практиці [85]. Вирішення цих питань дозволить знизити ймовірність нещасних випадків, уникнути штрафних санкцій і забезпечити стабільність діяльності підприємства [25]. Для наочності дані доцільно представити у вигляді графічної інтерпретації (див. рис. 2.5).

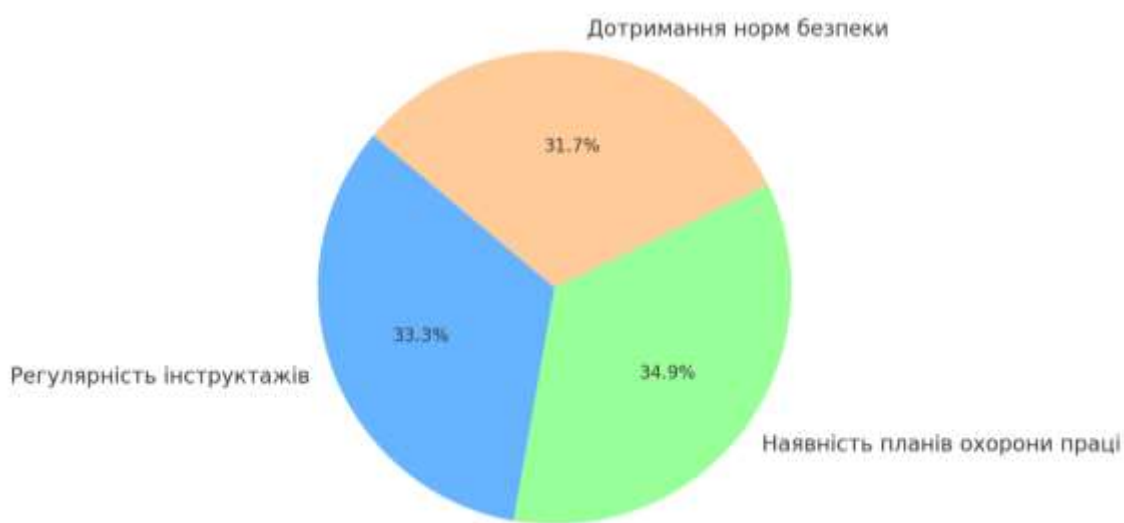


Рисунок 2.5. Рівень дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки керівниками СТО «Автосервіс NIKO»

Як показує рисунок 2.5, більшість керівників СТО «Автосервіс NIKO» продемонстрували достатньо високий рівень відповідальності за створення безпечних умов праці [25], [85]. Найвищі результати зафіксовано у сфері наявності планів охорони праці (88%), що свідчить про належну організацію системи безпеки та формалізований підхід до планування заходів [44]. Також позитивно оцінено регулярність проведення інструктажів (84%), яка забезпечує базову обізнаність працівників щодо вимог безпеки у виробничому процесі [16].

Водночас дещо нижчі показники спостерігаються у сфері дотримання норм безпеки безпосередньо у виробничій діяльності (80%) [82]. Це свідчить про наявність певних труднощів із практичною реалізацією інструкцій та контролем за виконанням встановлених правил на робочих місцях. Недостатній рівень

системного контролю може підвищувати ризики виробничих травм, накладення штрафів або репутаційних втрат [85].

Здійснене дослідження підтвердило, що керівники автосервісу дійсно приділяють помітну увагу питанням охорони праці та техніки безпеки [25]. Разом із тим, аналіз продемонстрував і наявність певних прогалин, які вимагають системного доопрацювання. Насамперед йдеться про необхідність удосконалення внутрішнього моніторингу за виконанням вимог безпеки, а також про посилення індивідуальної та колективної відповідальності за дотримання встановлених правил на всіх рівнях виробничого процесу [85]. Це завдання має не лише формальний, а й стратегічний характер, адже належний рівень контролю дозволяє своєчасно виявляти недоліки, мінімізувати ризики виробничих травм і правових порушень, а також сприяє формуванню довіри з боку працівників, які сприймають підприємство як роботодавця, що дійсно дбає про їхню безпеку та добробут [2].

Таким чином, забезпечення ефективної системи охорони праці та безпеки на практиці стає основою не лише стабільної роботи колективу, а й конкурентоспроможності підприємства на ринку [85].

У логічному продовженні цього аналізу особливого значення набуває дослідження стану управління правовими ризиками, яке становить невід'ємний елемент системи правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО» [16], [43]. Даний аспект можна розглядати як «захисний механізм» підприємства, що забезпечує його стійкість у складних умовах господарської діяльності. Управління правовими ризиками передбачає не лише вміння ідентифікувати потенційні загрози, але й здатність розробляти профілактичні заходи для їх уникнення чи мінімізації [100]. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на фінансову стабільність, репутаційний капітал та рівень довіри до організації з боку партнерів, клієнтів і контролюючих інституцій [83].

Водночас нехтування проблематикою управління правовими ризиками може мати для підприємства серйозні негативні наслідки [62]. До них належать штрафні санкції, судові розгляди, втрата довгострокових партнерських відносин

або навіть блокування господарської діяльності. Саме тому науково обґрунтована оцінка здатності керівників своєчасно адаптуватися до змін у законодавстві, забезпечувати юридичну коректність укладених договорів та підтримувати ефективно діючу систему внутрішнього контролю виступає ключовим завданням дослідження [51], [53]. Це дозволяє не лише визначити рівень сформованості відповідних компетентностей, а й запропонувати практичні шляхи для вдосконалення механізмів управління правовими ризиками на підприємстві [6].

Таблиця 2.10

Результати оцінювання рівня управління правовими ризиками керівниками СТО «Автосервіс NIKO»

№	Показники	Середній бал (1–5)	У відсотках	Інтерпретація
1	Наявність системи внутрішнього контролю	4,3	86%	Достатній рівень; потребує подальшого вдосконалення
2	Правильність укладення договорів	4,5	90%	Високий рівень; свідчить про якісну договірну практику
3	Вчасне реагування на зміни в законодавстві	3,8	76%	Середній рівень; потребує регулярного моніторингу та навчання

Як видно з таблиці 2.10, результати дослідження показують, що керівники СТО «Автосервіс NIKO» у цілому досить успішно управляють правовими ризиками, проте існують напрями, що потребують вдосконалення [25], [83]. Найвищі оцінки отримав показник правильності укладення договорів (4,5 бала / 90%), що підтверджує високий рівень організації договірної роботи та уважність до юридичних деталей при співпраці з партнерами [100].

Дещо нижчі результати зафіксовано у сфері функціонування системи внутрішнього контролю (4,3 бала / 86%). Це свідчить, що хоча відповідні механізми існують, вони ще не завжди працюють достатньо системно та потребують оптимізації [62]. Найнижчий показник отримав критерій вчасного реагування на зміни у законодавстві (3,8 бала / 76%), що демонструє певні труднощі у моніторингу правових новацій і потребу у регулярному підвищенні кваліфікації [53].

З метою наочного представлення основних загроз правовій безпеці підприємства та інструментів їх нейтралізації, було розроблено короткий реєстр правових ризиків, характерних для діяльності СТО «Автосервіс НІКО» [6], [85]. Такий формат дозволяє систематизувати ймовірні ризики, визначити фактори їх виникнення, оцінити потенційний вплив і запропонувати превентивні заходи, відповідальні особи та засоби контролю (табл. 2.11).

Проведений аналіз дозволив детально систематизувати основні правові ризики, з якими може стикатися керівництво СТО «Автосервіс НІКО» у процесі господарської діяльності [53], [83]. Як видно з таблиці 2.11, до ключових загроз належать:

- ✓ затримка адаптації до змін у законодавстві, яка має високу ймовірність виникнення та може призвести до системних порушень [25];
- ✓ недотримання вимог охорони праці, що пов'язане з ризиком виробничого травматизму і санкцій з боку Держпраці [6], [39];
- ✓ недоліки в договірній роботі, які хоч і трапляються рідше, однак мають значний вплив у разі виникнення судових спорів [100].

Таблиця 2.11

Приклад реєстру правових ризиків СТО «Автосервіс НІКО»

Ризик	Імовірність	Вплив	Тригери	Превентивні заходи	Відповідальний
Затримка адаптації до законодавчих змін	Висока	Середній	Нова постанова КМУ	Щоквартальний моніторинг, консультації з юристом	Юрист
Недотримання вимог охорони праці	Середня	Високий	Травматизм, припис Держпраці	Регулярні інструктажі, аудит безпеки	Інженер з ОП
Недоліки в договірній роботі	Низька	Високий	Судові позови	Використання стандартизованих шаблонів	Керівник підрозділу

Кожен із ризиків у таблиці 2.11 супроводжується конкретними тригерами, превентивними заходами та призначеними відповідальними особами, що свідчить про системний підхід до управління правовими загрозами на підприємстві [62].

Для візуалізації рівня управління зазначеними правовими ризиками керівниками СТО «Автосервіс NIKO» доцільно проаналізувати графічне зображення ключових показників ефективності цих процесів (див. рис. 2.6) [85].

Такий підхід дозволяє наочно оцінити співвідношення сильних і слабких сторін у системі ризик-менеджменту, а також виокремити ті аспекти, що потребують першочергової уваги.

Як показує рисунок 2.6, однією з ключових сильних сторін керівників СТО «Автосервіс NIKO» є правильність укладення договорів (90%), що свідчить про достатньо високий рівень юридичної компетентності у сфері договірної діяльності [25], [62]. Це означає, що керівники здатні грамотно формулювати умови контрактів, забезпечувати їх відповідність чинному законодавству та враховувати можливі правові ризики ще на етапі переговорів [100]. Подібна практика є критично важливою для мінімізації кількості спірних ситуацій, запобігання судовим розглядам та формування довіри з боку партнерів і клієнтів. Висока якість договірної роботи свідчить не лише про формальне знання правових норм, а й про здатність інтегрувати їх у щоденну управлінську діяльність, що вказує на зрілість правової компетентності керівників [83].



Рисунок 2.6. Рівень управління правовими ризиками керівниками СТО «Автосервіс NIKO»

Разом із тим, дослідження показало, що найбільш проблемною сферою залишається здатність своєчасно реагувати на зміни у законодавстві (76%). Цей показник сигналізує про те, що на підприємстві ще недостатньо налагоджені механізми системного моніторингу правових оновлень та їх оперативної

імплементатії у практику управління (ЗУ «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності») [53]. В умовах динамічних змін нормативно-правової бази, особливо в період воєнного стану та економічної нестабільності, така прогалина може створювати значні ризики для безперервності діяльності підприємства [39]. Відсутність швидкої адаптації до нових вимог може призвести до штрафних санкцій, блокування окремих господарських операцій, а також негативно вплинути на ділову репутацію компанії.

Загалом, результати аналізу свідчать, що у сфері управління правовими ризиками підприємство володіє достатньо надійними базовими механізмами, які дозволяють підтримувати стабільність та уникати критичних помилок [6]. Проте у довгостроковій перспективі цього може бути недостатньо. Для забезпечення стійкості автосервісу необхідно приділити більше уваги розробці внутрішніх процедур моніторингу законодавчих змін, створенню спеціальних алгоритмів їх практичного впровадження, а також регулярному підвищенню кваліфікації керівного складу у сфері господарського та трудового права [85].

Таким чином, можна констатувати, що управління правовими ризиками у СТО «Автосервіс NIKO» знаходиться на достатньо високому рівні, але вимагає подальшої оптимізації [92]. Особливе значення має перехід від реактивної до проактивної моделі управління ризиками, коли зміни в законодавстві не лише фіксуються, але й наперед прогнозуються з урахуванням тенденцій розвитку правового поля. Це дозволить підприємству не просто зберегти стабільність, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку, підвищуючи довіру з боку клієнтів, партнерів та державних інституцій.

Завершальним напрямом дослідження є аналіз правової комунікації як ключової складової правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO» [93]. Цей аспект визначає здатність управлінців ефективно вибудовувати правові відносини як усередині колективу, так і з зовнішніми партнерами, клієнтами та контролюючими органами. Правова комунікація охоплює не лише формальне дотримання юридичних процедур, але й уміння вести переговори, аргументувати

позицію в правовому полі, створювати атмосферу довіри та відкритості у процесі взаємодії [101].

Особливої актуальності цей напрям набуває в умовах зростаючих вимог до прозорості бізнесу та підзвітності підприємств державним структурам [102]. Невміння налагодити якісну правову комунікацію може призвести до конфліктів із працівниками, непорозумінь із партнерами та навіть санкцій з боку контролюючих органів. Натомість грамотна правова комунікація дозволяє не лише зменшити юридичні ризики, а й формує позитивний імідж підприємства як соціально відповідальної організації, що діє відповідно до норм законодавства та етичних стандартів [103].

Таблиця 2.12

**Результати оцінювання рівня правової комунікації керівників СТО
«Автосервіс НІКО»**

№	Показники	Середній бал (1–5)	У відсотках	Інтерпретація
1	Ефективність переговорів	4,5	90%	Високий рівень; здатність до пошуку компромісів та захисту інтересів підприємства
2	Відкритість у спілкуванні з контролюючими органами	4,3	86%	Високий рівень; готовність до прозорої взаємодії, потребує деталізації звітності
3	Рівень довіри в колективі	4,0	80%	Середньо-високий рівень; існує потреба в посиленні внутрішньої правової комунікації

Як видно з таблиці 2.12, результати анкетування показали, що керівники СТО «Автосервіс НІКО» демонструють достатньо високий рівень правової комунікації, однак виявлені й окремі проблемні зони. Найбільш позитивно оцінено ефективність переговорів (середній бал 4,5 / 90%), що свідчить про здатність керівників знаходити компромісні рішення, враховувати інтереси обох сторін і водночас захищати позиції підприємства [25], [93]. Високі показники зафіксовано і у сфері відкритості у спілкуванні з контролюючими органами (4,3 / 86%), що підтверджує готовність керівників до прозорої взаємодії, проте іноді

спостерігається формальний характер звітності або недостатня деталізація комунікаційних процесів [101].

Дещо нижчі результати отримано за показником рівня довіри в колективі (4,0 / 80%). Це свідчить, що хоча загалом працівники сприймають керівництво як надійного партнера у правовій взаємодії, все ж залишаються випадки недостатньої поінформованості персоналу про юридичні аспекти діяльності підприємства або не до кінця зрозумілих управлінських рішень [102]. Така ситуація може створювати ризик виникнення внутрішніх непорозумінь і потребує посилення внутрішньої правової комунікації, зокрема шляхом регулярних зборів, тренінгів та роз'яснень [103].

Для більшої наочності отримані дані доцільно представити у вигляді графічної інтерпретації, що дозволяє чітко простежити сильні й слабкі сторони правової комунікації керівників підприємства (див. рис. 2.7) [92].

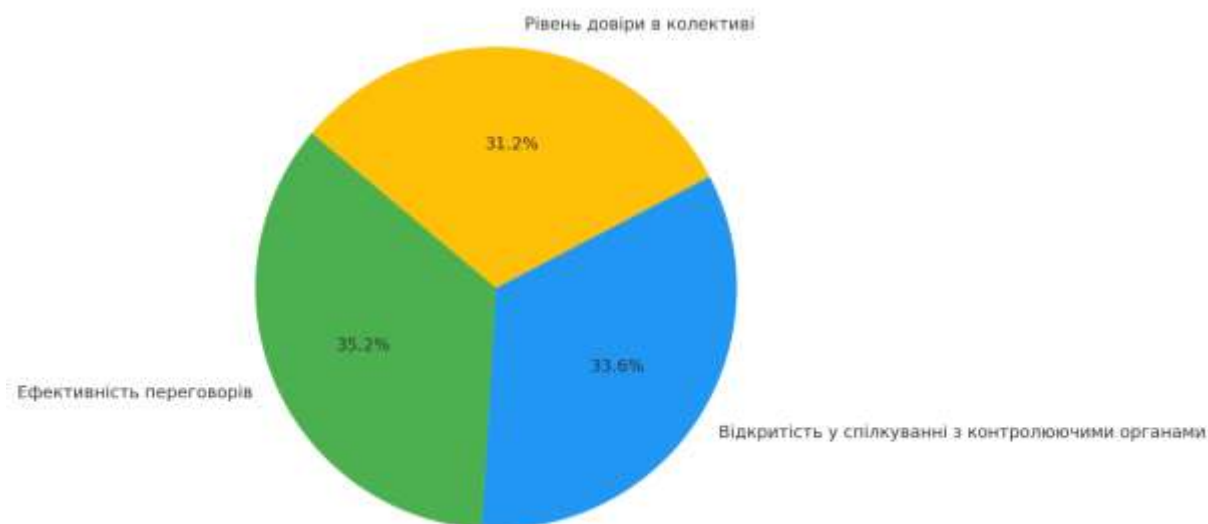


Рисунок 2.7. Рівень правової комунікації керівників СТО «Автосервіс NIKO»

Як видно з рисунка 2.7, рівень правової комунікації керівників СТО «Автосервіс NIKO» загалом можна оцінити як достатньо високий, однак із наявними зонами, що потребують додаткового вдосконалення.

Найсильнішою стороною виявилася ефективність переговорів (90%). Це свідчить про здатність керівників не лише знаходити компромісні рішення у складних ситуаціях, але й грамотно відстоювати інтереси підприємства,

зберігаючи баланс між гнучкістю та принциповістю [95], [102]. Подібний рівень переговорних навичок підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку та сприяє формуванню позитивного іміджу серед партнерів.

Високий рівень також продемонстровано у сфері відкритості у взаємодії з контролюючими органами (86%). Це підтверджує готовність керівництва до прозорих комунікацій, своєчасного надання звітності та дотримання встановлених процедур [63]. Водночас результати вказують на те, що іноді спостерігається формальний характер звітності чи недостатня деталізація інформації. Це може знижувати ефективність співпраці з державними структурами, а отже потребує більшої уваги до глибини та якості комунікацій [68].

Найбільш проблемним аспектом виявився рівень довіри в колективі (80%). Хоча працівники загалом сприймають керівництво як надійного партнера у правовій взаємодії, все ж виявлені випадки недостатньої поінформованості персоналу щодо юридичних аспектів діяльності підприємства чи змісту окремих управлінських рішень [67]. Це створює ризики внутрішніх непорозумінь, знижує згуртованість колективу та може негативно вплинути на рівень правової культури [59].

Таким чином, правова комунікація постає як стратегічний інструмент управління, що забезпечує єдність колективу, підвищує довіру зовнішніх партнерів і формує позитивний імідж підприємства в очах державних структур [47], [93]. Її вдосконалення дозволить не лише підвищити ефективність правового забезпечення діяльності автосервісу, а й сприятиме сталому розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Результати проведеного дослідження в СТО «Автосервіс NIKO» засвідчили, що п'ять ключових складових правової компетентності керівників — організація правомірної діяльності, знання та застосування трудового і господарського законодавства, дотримання вимог охорони праці, управління правовими ризиками та правова комунікація — формують комплексну систему,

яка визначає ефективність управлінських процесів та рівень правової безпеки ремонтних підприємств [6], [22].

Організація правомірної діяльності виступає фундаментом правової культури та управлінської практики керівників. Найвищі оцінки отримали показники оформлення трудових договорів (92%) та впливу власного прикладу (94%), що демонструє відповідальне ставлення до кадрової політики та здатність керівників бути прикладом законослухняної поведінки для персоналу [41], [55]. Проте нижчі результати в інтеграції правових норм у рішення (76%) та адаптації до змін у законодавстві (70%) вказують на слабкі місця, що можуть знижувати ефективність управління в умовах швидких трансформацій правового середовища [40].

Знання та застосування трудового і господарського законодавства продемонстрували доволі високий рівень. Керівники продемонстрували належні компетенції у кадрових рішеннях (90%) та договірних відносинах (88%), що свідчить про здатність ухвалювати юридично коректні рішення, запобігати конфліктам і забезпечувати прозорість взаємодії з працівниками та партнерами [16], [28]. Водночас відповідність господарських операцій правовим нормам отримала нижчу оцінку (78%), що підкреслює потребу у регулярному правовому аудиті та більш чіткій системі контролю фінансово-господарських процесів [51], [53].

Дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки є ще однією важливою складовою. Високі показники наявності планів охорони праці (88%) та регулярності інструктажів (84%) демонструють організованість і серйозне ставлення до питань безпеки персоналу [25], [85]. Проте дотримання норм безпеки під час виконання робіт отримало лише 80%, що свідчить про те, що формалізовані документи та інструкції не завжди якісно втілюються у щоденній практиці [82]. Це створює ризики підвищеного травматизму та загрози для репутаційної стабільності підприємства.

Управління правовими ризиками показало доволі суперечливі результати. Високі оцінки правильності укладення договорів (90%) підтверджують

професійність керівників у сфері договірної роботи [16]. Проте показники системності внутрішнього контролю (86%) і особливо своєчасності реагування на законодавчі зміни (76%) свідчать про наявні проблеми у моніторингу правового середовища [51], [53]. Це вказує на потребу у створенні більш гнучких механізмів прогнозування правових змін і підвищення кваліфікації управлінського персоналу [6].

Правова комунікація виявила як сильні сторони, так і вразливі аспекти. Ефективність переговорів (90%) та відкритість у взаємодії з контролюючими органами (86%) підтверджують здатність керівників налагоджувати прозорі й конструктивні відносини [95], [63]. Водночас рівень довіри в колективі (80%) вказує на те, що не всі працівники достатньо поінформовані про юридичні аспекти управлінських рішень [67], що створює ризик непорозумінь і знижує згуртованість команди [59].

Таким чином, результати аналізу свідчать, що жодна зі складових правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО», не є абсолютно досконалою. Кожен із блоків містить як сильні сторони, що підвищують ефективність діяльності підприємства, так і зони, які потребують подальшого вдосконалення [22], [40]. Це підтверджує, що управління правовою компетентністю слід розглядати як безперервний процес, орієнтований на розвиток, гнучкість та адаптацію до сучасних викликів правового середовища [47].

Для більшої наочності результати дослідження доцільно подати у вигляді рисунка 2.8, який дозволить візуально простежити співвідношення сильних і слабких сторін у кожному з п'яти ключових блоків та визначити напрями першочергового вдосконалення [98].

Крім базового графічного зображення, доцільно доповнити рисунок дисперсіями відповідей, медіанними значеннями та довірчими інтервалами. Це дозволить уникнути уявлення про «ідеальність» результатів і показати реальний розкид думок респондентів. Додаткові callouts на графіках для проблемних зон (зокрема адаптація до законодавчих змін та інтеграція правових норм у рішення)

дадуть змогу краще акцентувати управлінську увагу на найбільш критичних аспектах [76].

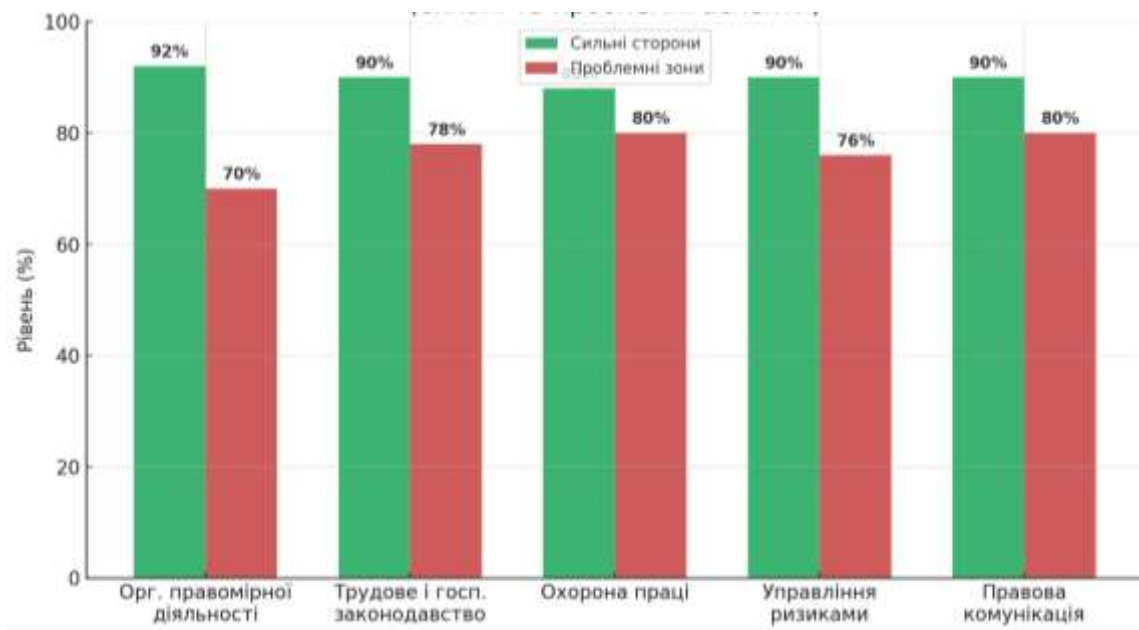


Рисунок 2.8. Рівень правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO» (сильні та проблемні аспекти)

Як видно з рисунка 2.8, результати дослідження засвідчують загалом високий рівень правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO». Водночас у кожному з п'яти ключових блоків виявлено як сильні сторони, так і вразливі елементи, що формують потенційні ризики для ефективності управлінських процесів та правової безпеки підприємства [59], [98].

У межах організації правомірної діяльності найкращі результати продемонстровано за показниками оформлення трудових договорів (92%) та впливу власного прикладу керівників (94%), що свідчить про високий рівень правової дисципліни й здатність управлінців формувати законослухняну поведінку в колективі [41], [55]. Водночас нижчі оцінки інтеграції правових норм у рішення (76%) та адаптації до змін у законодавстві (70%) вказують на відсутність належно налагодженого механізму оперативного реагування на нові нормативні вимоги [40], [66], що може спричиняти юридичні невідповідності.

У блоці знань і застосування трудового та господарського законодавства зафіксовано високі результати у кадрових рішеннях (90%) та договірних відносинах (88%), що підтверджує належну якість укладення контрактів і

здатність уникати конфліктних ситуацій [16], [62]. Проте відповідність господарських операцій чинним правовим вимогам отримала нижчу оцінку (78%), що свідчить про необхідність посилення внутрішнього контролю, проведення правових аудитів та системного моніторингу для мінімізації ризику штрафних санкцій [51], [53].

Аналіз дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки показав високі результати у сферах наявності планів охорони праці (88%) та регулярності інструктажів (84%), що підтверджує належну організацію профілактичних заходів [25], [85]. Водночас нижчий показник фактичного дотримання норм безпеки на робочих місцях (80%) виявляє розрив між формальною регламентацією та реальною практикою, що створює ризики виробничого травматизму (Закон України «Про охорону праці», ст. 13; Типове положення про навчання з питань охорони праці) [82].

У сфері управління правовими ризиками ключовою сильною стороною є правильність укладення договорів (90%), що свідчить про високий рівень юридичної компетентності та якісну організацію договірної роботи [16]. Проте найбільш проблемним аспектом виявилось своєчасне реагування на зміни у законодавстві (76%), що демонструє пасивність у ризик-менеджменті й підвищує ймовірність дій за застарілими правилами, які можуть спричинити фінансові та правові втрати [6], [24].

Правова комунікація, як завершальний блок, підтвердила сильні позиції у сфері переговорів (90%) та відкритості у взаємодії з контролюючими органами (86%), що забезпечує прозорість і підвищує рівень довіри з боку державних структур [63], [95]. Водночас нижчий рівень довіри в колективі (80%) свідчить про недостатню внутрішню правову комунікацію та неповне інформування працівників щодо юридичних аспектів діяльності [67], що може знижувати командну згуртованість і послаблювати правову культуру підприємства [59].

Загалом результати аналізу підтверджують, що жодна зі складових правової компетентності керівників не є повністю досконалою. Кожен із блоків має сильні сторони, що підвищують ефективність діяльності, проте водночас

містить проблемні зони, які потребують системного вдосконалення. Це підкреслює необхідність розглядати управління правовою компетентністю керівників ремонтних підприємств як безперервний процес, що вимагає системності, гнучкості та здатності до адаптації у динамічному правовому середовищі [6], [22], [59].

Для ефективного управління правовою компетентністю керівників доцільно застосовувати цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act). На етапі планування можуть бути визначені конкретні цілі та КРІ, наприклад: підвищити рівень адаптації до законодавчих змін із 70% до $\geq 85\%$ протягом 12 місяців. Етап реалізації включає впровадження програм навчання, формування календаря комплаєнсу та оновлення внутрішніх регламентів. На етапі перевірки здійснюється регулярний аудит договорів, аналіз виконання планів і моніторинг дотримання КРІ. Завершальний етап передбачає коригування процесів та повторне оцінювання результатів, що забезпечує замкнутий цикл розвитку компетентності [44], [87].

Результати проведених опитувань також свідчать про потребу керівників ремонтних підприємств, зокрема СТО «Автосервіс NIKO», у системному підвищенні кваліфікації з питань розвитку та вдосконалення правової компетентності [8], [52]. Отримані дані показали, що в окремих випадках спостерігається завищена самооцінка управлінцями власної готовності до виконання управлінських функцій, а також недостатнє усвідомлення важливості постійного оновлення правових знань і практичних навичок відповідно до змін у правовому середовищі [65].

Комплексне дослідження, проведене на базі СТО «Автосервіс NIKO» шляхом анкетування, аналізу внутрішньої документації та оцінювання управлінської практики, дало змогу встановити, що підвищення ефективності управління можливе насамперед через поглиблення знань у сфері трудового, господарського права та охорони праці, а також через розвиток умінь інтегрувати ці знання у щоденну діяльність [16], [41], [25]. Особливу актуальність мають проблеми реагування на законодавчі зміни, посилення контролю за дотриманням

норм охорони праці та вдосконалення внутрішньої правової комунікації [24], [66].

У ході дослідження керівникам підприємства було запропоновано оцінити власне ставлення до участі в заходах, спрямованих на підвищення рівня правової компетентності на різних етапах: діагностично-проектувальному (визначення актуальних проблем і пріоритетів), змістово-процесуальному (реалізація програм розвитку компетентностей) та оцінно-коригувальному (перевірка результатів і усунення виявлених недоліків). Переважна більшість респондентів висловила готовність брати участь у такій роботі, відзначивши, що навіть часткові кроки у напрямі вдосконалення правової компетентності позитивно позначаються на якості управлінських процесів [9], [11].

Узагальнені результати свідчать, що керівники СТО «Автосервіс НІКО» у цілому задоволені станом кадрової політики, практикою укладення договорів та взаємодією з контролюючими органами [41], [55]. Водночас дослідження виявило низку проблемних аспектів, серед яких – недостатня системність у внутрішньому правовому контролі [51], [53], затримки з адаптацією до законодавчих змін [24], [66] і недостатня деталізація комунікації з працівниками щодо юридичних аспектів діяльності [52], [59].

Отже, дослідження підтверджує, що у СТО «Автосервіс НІКО» загалом сформовано сприятливий рівень правової компетентності керівників. Однак для забезпечення довгострокової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно посилити роботу над удосконаленням проблемних зон. Це потребує системного підходу до розвитку правової компетентності, орієнтованого на постійне оновлення знань, підвищення кваліфікації управлінців і гнучку адаптацію до змін правового середовища.

Висновки до другого розділу

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стан правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO» у контексті сучасних викликів воєнного стану та економічної нестабільності. Аналіз фінансово-економічних показників, кадрового потенціалу та рівня сформованості ключових складових правової діяльності засвідчив наявність як сильних сторін у системі управління, так і проблемних аспектів, що потребують подальшого вдосконалення. Виявлені недоліки управління підкреслюють необхідність посилення системності у використанні правових інструментів, які безпосередньо впливають на правову безпеку підприємства та загальну ефективність його діяльності.

Дослідження кадрового потенціалу засвідчило, що керівний склад підприємства характеризується достатньо високим рівнем професійності та досвіду: більшість респондентів має стаж управлінської роботи від 5 до 20 років, а середній рівень відповідальності за виконання правових функцій оцінено у 4,3 бала з 5 можливих (86%). Водночас виявлено потребу в оновленні правових знань та адаптації до сучасних викликів. Зокрема, адаптація до змін у законодавстві отримала лише 3,5 бала (70%), що є найнижчим показником серед усіх критеріїв. Крім того, у частини керівників простежується завищена самооцінка власних компетенцій, що підтверджується розбіжністю між оцінками респондентів та фактичними результатами анкетування. Це може негативно впливати на об'єктивність прийняття управлінських рішень і свідчить про потребу у формуванні системи безперервного професійного навчання у сфері трудового, господарського та податкового права.

Комплексне оцінювання рівня правової компетентності керівників за п'ятьма ключовими блоками (організація правомірної діяльності, знання трудового й господарського законодавства, охорона праці, управління правовими ризиками, правова комунікація) продемонструвало поєднання сильних і слабких сторін. Серед найсильніших аспектів відзначено вплив особистого прикладу

керівників (4,7 бала / 94%), оформлення трудових договорів (4,6 бала / 92%), правильність укладення договорів (4,5 бала / 90%) та ефективність переговорів (4,5 бала / 90%). Проте проблемними зонами залишаються адаптація до змін у законодавстві (3,5 бала / 70%), інтеграція правових норм у рішення (3,7 бала / 76%), дотримання вимог охорони праці на робочих місцях (4,0 бала / 80%) та рівень довіри в колективі (4,0 бала / 80%). Таке поєднання свідчить про наявність потенціалу розвитку, але й вказує на потребу у цілеспрямованих заходах для усунення виявлених слабких місць.

Результати дослідження підтвердили, що недоліки у сфері правової компетентності створюють потенційні ризики для підприємства. Найбільш небезпечними виявилися несвоєчасна адаптація до нових нормативних вимог (70%) та недостатня деталізація внутрішніх правових комунікацій (80%), які можуть призвести до фінансових втрат, штрафних санкцій або навіть зупинення господарських процесів. Наприклад, низький рівень інтеграції правових норм у управлінські рішення (76%) підвищує ризик невідповідності внутрішніх документів вимогам законодавства, а слабка системність у внутрішньому контролі (86% при потребі $\geq 90\%$) може зумовити зростання кількості юридичних спорів.

Водночас сильні сторони, виявлені у процесі дослідження, створюють сприятливі передумови для вдосконалення системи управління. Високі показники у сфері кадрової політики, організації договірної роботи та ведення переговорів свідчать про те, що керівники СТО «Автосервіс NIKO» здатні ефективно працювати в умовах правової визначеності та вибудовувати конструктивні відносини із зовнішніми партнерами й контролюючими органами. Це формує позитивний імідж підприємства і знижує ризики судових спорів, що підтверджується оцінкою частоти юридичних конфліктів (4,2 бала / 84%).

Для усунення слабких місць доцільним є впровадження системи постійного моніторингу законодавчих змін, організація регулярних тренінгів для керівників і персоналу, а також створення комплаєнс-календаря та реєстру правових ризиків. Крім того, застосування циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act)

для управління компетентністю дасть змогу встановлювати чіткі цілі (наприклад, підвищення рівня адаптації до законодавчих змін із 70% до $\geq 85\%$ за рік), впроваджувати практичні заходи, контролювати результати та вчасно коригувати виявлені недоліки. Це дозволить перетворити правову компетентність керівників на стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує його стабільність та конкурентоспроможність навіть в умовах воєнного стану.

Отже, результати дослідження свідчать, що у СТО «Автосервіс НІКО» сформовано достатньо високий рівень правової компетентності керівників, який є важливою передумовою стабільного функціонування підприємства та підтримання його конкурентоспроможності. Водночас для забезпечення ефективності управлінських процесів у довгостроковій перспективі необхідним є посилення роботи над проблемними аспектами й запровадження системи безперервного розвитку правових компетенцій управлінського персоналу. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати юридичні ризики, а й забезпечить стратегічне укріплення позицій підприємства на ринку ремонтних послуг, підвищуючи рівень довіри з боку партнерів, клієнтів і контролюючих органів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТО «АВТОСЕРВІС NIKO»

3.1. Пріоритетні напрями щодо ефективного формування правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO»

Формування правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO» є ключовим чинником забезпечення ефективного управління підприємством та зміцнення його конкурентних позицій на ринку автосервісних послуг [2], [22]. Сучасний керівник має не лише володіти фаховими знаннями у сфері технічного обслуговування, а й бути здатним орієнтуватися у динамічному законодавчому середовищі, дотримуватися норм трудового, господарського, цивільного та податкового права [33], [41], [55], а також уміти застосовувати їх у практичній діяльності.

Важливим напрямом є систематичне оновлення правових знань. Воно реалізується через курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, а також участь у професійних заходах, організованих навчальними центрами та асоціаціями у сфері автосервісу [14], [52]. Особливу роль у цьому процесі відіграють онлайн-платформи Prometheus, Coursera, EdEra, які пропонують сучасні курси з права, трудових відносин, управління бізнесом і цифрової безпеки. Додатково ефективними є тренінги від ЛІГА:ЗАКОН, Вищої школи адвокатури, а також навчальні програми профспілок автомобільного транспорту [19]. Такі освітні формати дозволяють своєчасно актуалізувати знання щодо правового регулювання трудових відносин, охорони праці, безпеки дорожнього руху та захисту прав споживачів [25], [56].

Другим ключовим напрямом є моніторинг змін у законодавстві, що дає змогу забезпечити своєчасність реагування на правові новації [24], [43]. В умовах частих змін у трудовому, господарському та податковому праві запізнення з оновленням внутрішньої документації чи практики роботи може призвести до фінансових санкцій, судових спорів або втрати ділової репутації [28], [62].

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями формування правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO»

№	Напрямок / ініціатива	Мета	Ключові дії (зміст)	Інструменти / ресурси	Відповідальні	Термін / періодичність	Індикатори та цільові значення	Ризики та запобіжні заходи
1	Моніторинг змін у законодавстві	Підвищити своєчасність реагування на правові новації	Призначити відповідального; щотижневий дайджест; SOP оновлення локальних актів; кварталний перегляд політик	Платформа моніторингу законодавства; шаблон SOP календар контролю строків	Директор, юрконсульт/зовнішній консультант, HR	Щотижня/щокварталу	Частка змін, впроваджених у строк: ≥95% (покращення з 76%); прострочення: 0	Перевантаження відповідального → резервний заступник; автоматичні нагадування
2	Обов'язкове підвищення правової кваліфікації (CPD)	Актуалізація знань керівників	Індивідуальні плани CPD; 12 год/квартал; сертифікація; кейс-розбори зі справ підприємства	Курси/вебінари; внутрішні навчальні сесії	HR, керівники підрозділів	Щокварталу	100% керівників із чинним сертифікатом; ≥48 год/рік на особу	Низька мотивація → включити CPD у KPI; бонус за сертифікацію
3	Стандартизація договірної роботи	Зменшення юридичних ризиків	Пакет типових договорів; чек-листи погодження; матриця повноважень; реєстр договорів	Електронний реєстр; шаблони; контроль версій	Юрконсульт, керівники напрямів продаж/закупівель	Постійно; ревізія 2 рази/рік	Частка типових договорів: ≥90% ; претензії за договорами: – 30%/рік	Неформальні домовленості → заборона усних угод; контроль підписантів

4	Охорона праці та безпека на СТО	Відповідність вимогам ОП і мінімізація інцидентів	Оновити інструкції; первинні/повторні інструктажі; оцінка ризиків; журнали	Комплекти інструкцій; чек-листи; ЗІЗ	Інженер ОП/відповідальна особа, керівники дільниць	Щомісяця/щокварталу	100% інструктованих; нещасні випадки: 0 ; штрафи: 0	Недотримання процедур → раптові інспекційні обходи; фотофіксація
5	Захист прав споживачів і робота з претензіями	Підвищити лояльність клієнтів, уникати спорів	Політика прийому/розгляду звернень; термін відповіді ≤5 днів; шаблони відповідей; журнал випадків	CRM/журнал претензій; бібліотека шаблонів	Служба якості/адміністратор, керівник сервісу	Постійно; щомісяця звіт	Відповідь у строк: 100% ; повторні звернення: -50%	Ескалації → рівні відповідальності; медіація до ескалації
6	Готовність до перевірок контролюючих органів	Зменшення штрафів та приписів	Перелік обов'язкових документів; "mock inspection"; навчання відповідям на запити	Чек-листи готовності; шаблони відповідей	Директор, юрконсульт, бухгалтери, ОП	Щокварталу	Критичні зауваження: 0 ; сума штрафів: 0	Неповний пакет документів → електронні дос'є; відповідальний за оновлення
7	Персональні дані та конфіденційність	Дотримання вимог щодо ПД	Політика ПД; згоди; ролі та доступи; журнал інцидентів	Форма згод; реєстр обробки ПД	HR, IT/адмін, юрконсульт	Постійно; аудит 1 раз/рік	100% працівників/клієнтів із згодами; інциденти:	

Примітки: цільові значення можна скоригувати під фактичну базову лінію підприємства; SOP — стандартна операційна процедура; CAPA — заходи з корекції та запобігання відхиленням.

Саме тому моніторинг варто розглядати не як додаткову функцію, а як невід’ємний елемент корпоративної стратегії [66]. Практичний механізм моніторингу передбачає призначення відповідальної особи або групи (директор, юрисконсульт/зовнішній консультант, HR), які щотижня аналізують зміни у правовій базі та формують внутрішній «правовий дайджест». Для цього використовуються спеціалізовані сервіси: «ЛІГА:ЗАКОН», портал zakon.rada.gov.ua, Юридична газета, система YouControl, а також офіційні сайти Держпраці, Державної податкової служби, Міністерства економіки України [39], [43], [50]. Додатково впроваджуються SOP (стандартні операційні процедури) з оновлення локальних актів, а також квартальний перегляд політик, що забезпечує актуальність усіх внутрішніх документів та мінімізує правові ризики [24], [51].

Для ефективності моніторингу змін у законодавстві встановлюються чіткі індикатори результативності. Частка змін, впроваджених у строк, повинна становити не менше 95% (що є суттєвим покращенням у порівнянні з попереднім рівнем у 76%), тоді як кількість прострочень має дорівнювати нуль. Контроль виконання досягається завдяки використанню шаблонів SOP (стандартних операційних процедур) і календарів контролю строків, які систематизують дії та виключають пропуски [53], [66]. Додатково запроваджуються заходи з управління ризиками: у випадку перевантаження відповідального працівника його функції виконує резервний заступник, а для оперативності використовуються автоматичні нагадування у корпоративних системах (Google Workspace, Microsoft Teams) [83], [100].

Таким чином, моніторинг змін у законодавстві інтегрується в управлінську систему СТО як безперервний процес, а не одноразовий захід. Регулярне використання правових платформ, формування щотижневих дайджестів і квартальні перегляди політик формують у керівників здатність швидко адаптуватися до нових вимог [27], [45]. Це мінімізує юридичні ризики, забезпечує прозорість управлінських процедур і створює додаткову конкурентну перевагу підприємства на ринку автосервісних послуг [16], [91].

Наступним ключовим напрямом є обов'язкове підвищення правової кваліфікації (CPD – Continuing Professional Development). У сучасних умовах, коли законодавство постійно змінюється, формальних знань недостатньо. Керівники повинні безперервно оновлювати свої компетентності у сферах трудового, корпоративного, податкового та екологічного права, а також у питаннях захисту прав споживачів і персональних даних [41], [55], [56]. Саме тому CPD інтегрується у корпоративну політику як системна практика безперервного навчання [65], [79].

Практична реалізація цього напрямку передбачає складання індивідуальних планів CPD для кожного керівника. Мінімальні вимоги становлять 12 годин навчання щокварталу та не менше 48 годин на рік. До планів включаються зовнішні курси, вебінари та внутрішні навчальні сесії з використанням кейс-методу [65], [79]. Це дозволяє не лише засвоювати нові знання, а й відпрацьовувати практичні рішення на прикладі реальних ситуацій: трудові спори, укладення договорів, дотримання правил охорони праці чи врегулювання претензій клієнтів [41], [55], [56].

Для організації системи CPD СТО «Автосервіс NIKO» може використовувати сучасні освітні ресурси: Prometheus, Coursera, EdEra, а також програми від Вищої школи адвокатури, ЛІГА:ЗАКОН, Юридичної газети [52], [64]. Ці платформи пропонують модулі з корпоративного права, договірної роботи, трудових відносин, охорони праці та комплаєнсу [24], [45]. Міжнародні ресурси, як-от UdeMy та LinkedIn Learning, надають курси з переговорних навичок, управління конфліктами, бізнес-етики й цифрової безпеки [79], [102].

Для підвищення результативності навчання впроваджується система сертифікації. Кожен керівник після проходження курсу, тренінгу чи семінару отримує сертифікат, який обов'язково реєструється у корпоративному електронному реєстрі CPD [66], [84]. Це дозволяє HR-відділу контролювати рівень професійної підготовки, відслідковувати виконання індивідуальних планів і гарантувати, що 100% управлінців мають чинні сертифікати, які підтверджують їхню правову обізнаність і готовність до управлінських викликів [91], [103].

Такий підхід робить професійний розвиток не особистою ініціативою, а корпоративним стандартом, закріпленим у внутрішніх політиках [22], [60]. Керівники відчують, що підвищення правової кваліфікації є невід'ємною частиною їхніх посадових обов'язків, а підприємство отримує гарантію стабільного зростання компетентностей управлінської команди [98].

Водночас сертифікація виконує ще одну функцію — стимулюючу. Вона мотивує керівників не зупинятися на досягнутому, а систематично здобувати нові знання [79]. У цьому допомагають регулярні вебінари та спеціалізовані програми від ЛІГА:ЗАКОН, Вищої школи адвокатури, а також міжнародні платформи Coursera, Udemy, LinkedIn Learning, які пропонують короткострокові модулі з актуальних питань (комплаєнс, GDPR, управління ризиками, медіація у вирішенні спорів) [24], [83], [84].

Важливою складовою є інтеграція CPD у систему КРІ керівників [87]. Виконання індивідуального плану розвитку фіксується як один із ключових показників ефективності. Це дозволяє напряму пов'язати підвищення правової компетентності з оцінкою діяльності управлінця, а отже — із його заробітною платою та можливостями кар'єрного зростання [86], [100].

Практичним інструментом мотивації є преміювання за сертифікацію. Отримання сертифікатів підтверджує рівень знань і водночас відкриває можливість для бонусів чи надбавок [66], [91]. Це робить процес навчання більш привабливим і сприяє його інтеграції у щоденну діяльність підприємства.

Таким чином, CPD перестає бути формальною вимогою й трансформується у реальний інструмент управлінського розвитку [65], [79]. Керівники бачать безпосередню вигоду у проходженні курсів і тренінгів, адже це впливає не лише на їхню професійну репутацію, а й на рівень доходів та перспективи кар'єрного просування [22], [102].

У результаті формується стійка система безперервного професійного розвитку, що підвищує конкурентоспроможність підприємства і створює основу для його сталого зростання [7], [98]. Внутрішні тренінги, система сертифікації та

інтеграція CPD у KPI стають важливою складовою корпоративної культури, орієнтованої на розвиток компетентних та відповідальних управлінців [46], [60].

Окреме місце у формуванні правової компетентності займають внутрішні тренінги, які організовуються HR-відділом у співпраці з юрисконсультом або запрошеними експертами [52], [65]. Вони зосереджуються на практичних питаннях, з якими щодня стикається підприємство: перевірки контролюючих органів, складання наказів, ведення кадрової документації, виконання вимог охорони праці та трудового законодавства [25], [41]. Такий формат дозволяє виробити єдині стандарти управлінських процесів і відпрацювати алгоритми дій у типових та кризових ситуаціях [16], [83].

Для підвищення результативності навчання впроваджується система сертифікації [66]. Кожен керівник після проходження курсу, тренінгу чи семінару отримує сертифікат, який обов'язково реєструється у корпоративному електронному реєстрі CPD [84]. Це дозволяє HR-відділу контролювати рівень професійної підготовки, відслідковувати виконання індивідуальних планів і гарантувати, що 100% управлінців мають чинні сертифікати, які підтверджують їхню правову обізнаність і готовність до управлінських викликів [91], [103].

Такий підхід робить професійний розвиток не особистою ініціативою, а корпоративним стандартом, закріпленим у внутрішніх політиках [22], [60]. Керівники відчують, що підвищення правової кваліфікації є невід'ємною частиною їхніх посадових обов'язків, а підприємство отримує гарантію стабільного зростання компетентностей управлінської команди [98].

Водночас сертифікація виконує ще одну функцію — стимулюючу. Вона мотивує керівників не зупинятися на досягнутому, а систематично здобувати нові знання [79]. У цьому допомагають регулярні вебінари та спеціалізовані програми від ЛІГА:ЗАКОН, Вищої школи адвокатури, а також міжнародні платформи Coursera, Udemy, LinkedIn Learning, які пропонують короткострокові модулі з актуальних питань (комплаєнс, GDPR, управління ризиками, медіація у вирішенні спорів) [24], [83], [84].

Важливою складовою є інтеграція CPD у систему KPI керівників [87]. Виконання індивідуального плану розвитку фіксується як один із ключових показників ефективності [86]. Це дозволяє напряму пов'язати підвищення правової компетентності з оцінкою діяльності управлінця, а отже — із його заробітною платою та можливостями кар'єрного зростання [100].

Практичним інструментом мотивації є преміювання за сертифікацію [66]. Отримання сертифікатів підтверджує рівень знань і водночас відкриває можливість для бонусів чи надбавок [91]. Це робить процес навчання більш привабливим і сприяє його інтеграції у щоденну діяльність підприємства.

Таким чином, CPD перестає бути формальною вимогою й трансформується у реальний інструмент управлінського розвитку [65], [79]. Керівники бачать безпосередню вигоду у проходженні курсів і тренінгів, адже це впливає не лише на їхню професійну репутацію, а й на рівень доходів та перспективи кар'єрного просування [22], [102].

У результаті формується стійка система безперервного професійного розвитку, що підвищує конкурентоспроможність підприємства і створює основу для його сталого зростання [65], [98]. Внутрішні тренінги, система сертифікації та інтеграція CPD у KPI стають важливою складовою корпоративної культури, орієнтованої на розвиток компетентних та відповідальних управлінців [22], [79].

Четвертим пріоритетним напрямом формування правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO» є забезпечення охорони праці та безпеки на робочих місцях [25], [85]. Сфера автосервісу пов'язана з підвищеними ризиками: використанням обладнання та хімічних матеріалів, значними фізичними навантаженнями, перебуванням у виробничих приміщеннях із підвищеним рівнем шуму та небезпекою механічних травм [82], [97]. Тому відповідність вимогам законодавства у сфері охорони праці є не лише формальною вимогою, а й стратегічним елементом правової культури, що гарантує збереження життя і здоров'я працівників, знижує кількість інцидентів та унеможливорює штрафи з боку контролюючих органів [41], [55].

Одним із базових завдань є регулярне оновлення інструкцій з охорони праці [25]. Усі інструкції мають відповідати чинному законодавству та враховувати специфіку діяльності підприємства — роботу з електрообладнанням, токсичними матеріалами, підйомними механізмами [85]. Працівники повинні отримувати актуальні інструкції в письмовій та електронній формах. Для цього доцільно використовувати цифрові рішення, зокрема сервіси «Охорона праці Online» чи e-Safety, які дозволяють оперативно поширювати та оновлювати документи [83].

Особливу увагу варто приділяти системності інструктажів [25], [85]. Первинні інструктажі проводяться при прийомі на роботу, а повторні — щонайменше раз на квартал. Це формує у працівників звичку дотримуватися правил безпеки, а у керівників — відчуття відповідальності за якісне навчання персоналу [82]. Для підвищення ефективності інструктажів можна застосовувати інтерактивні формати: відеоінструкції, симуляції ризикових ситуацій, онлайн-курси на платформах Prometheus, Coursera, що мають модулі з виробничої безпеки та управління ризиками [79].

Важливою складовою є оцінка ризиків на робочих місцях [16], [32]. Керівники разом з інженером з охорони праці повинні проводити регулярний аналіз умов праці, визначати найбільш небезпечні операції та пропонувати заходи з їх мінімізації [83], [97]. У цьому допомагають чек-листи ризиків та методики HAZOP і Job Safety Analysis, які успішно адаптовані для підприємств автосервісної галузі [100]. Це дозволяє попереджати небезпеки, а не лише реагувати на них.

Ще одним важливим елементом є ведення журналів з охорони праці, де фіксуються всі інструктажі, перевірки, медичні огляди, результати внутрішніх аудитів [25]. Це не лише підтверджує виконання вимог закону, а й створює юридично значиму доказову базу на випадок перевірок чи трудових спорів [41]. Для зручності можна використовувати електронні журнали на базі корпоративних ERP-систем або Google Workspace, що полегшують доступ і забезпечують автоматичне збереження даних [85].

Ключовим аспектом є забезпечення працівників засобами індивідуального захисту (ЗІЗ). Сюди належать спецодяг, рукавиці, каски, захисні окуляри, спеціальне взуття [25], [85]. Відповідальність за їх наявність та належний стан несуть як керівники дільниць, так і інженер з охорони праці. Практика показує, що належний контроль за використанням ЗІЗ зменшує кількість інцидентів у кілька разів і сприяє формуванню дисципліни серед персоналу [82].

Для підтримки високого рівня безпеки важливо створити систему внутрішнього контролю [51], [53]. Вона має включати як планові, так і раптові перевірки дотримання правил охорони праці. Ефективним інструментом стає фотофіксація та відеофіксація процесів, що дозволяє документувати дотримання чи порушення вимог [83]. Такий підхід підвищує персональну відповідальність працівників і формує культуру безпеки в колективі [97].

Рівень ефективності у сфері охорони праці має оцінюватися за чіткими показниками: 100% працівників проходять інструктажі вчасно, кількість нещасних випадків дорівнює нулю, а штрафи від контролюючих органів відсутні [85]. Для цього доцільно включити показники охорони праці до KPI-карт керівників підрозділів, що зробить їх особисто зацікавленими у дотриманні стандартів безпеки [87].

Наукові дослідження та практичний досвід підтверджують, що системна робота з охорони праці формує високу правову культуру персоналу [6], [20]. У випадку СТО «Автосервіс НІКО» це означає не лише збереження життя та здоров'я працівників, а й підвищення рівня довіри клієнтів і партнерів. Безпечне робоче середовище стає складовою корпоративного бренду підприємства та одним із ключових факторів його стійкого розвитку [22], [98].

П'ятим ключовим напрямом формування правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО» є захист прав споживачів і ефективна робота з претензіями [56]. У сфері автосервісних послуг якість обслуговування та швидкість реагування на скарги клієнтів безпосередньо визначають репутацію підприємства й рівень довіри до нього [79]. Побудова системної політики у цій

сфері дозволяє не лише уникати конфліктних ситуацій, а й перетворювати негативний досвід клієнтів на можливість підвищення їхньої лояльності [102].

Основою цієї роботи є чітко прописана політика прийому та розгляду звернень, яка регламентує процедуру їх фіксації, аналізу й вирішення [56]. У документі доцільно встановити конкретні строки відповіді (не більше 5 днів), порядок комунікації з клієнтом та етапи ескалації у випадку складних спорів. Наявність такої політики у внутрішніх нормативних актах гарантує прозорість і єдиний підхід до всіх клієнтів, що формує довіру та відчуття справедливості [101].

Для підвищення оперативності рекомендується застосовувати шаблони відповідей на типові звернення [56], [93]. Вони забезпечують юридичну коректність, професійний стиль комунікації та значно скорочують час обробки скарг. Створення бібліотеки шаблонів, адаптованих під найпоширеніші ситуації (затримка ремонту, гарантійні випадки, перегляд вартості послуг), дозволяє уніфікувати комунікацію та зменшити ризик помилок [94].

Важливим інструментом у цьому напрямі є використання CRM-системи або спеціального журналу для управління зверненнями клієнтів. Такі системи дозволяють фіксувати кожне звернення, контролювати терміни відповіді, уникати дублювань і формувати базу даних для подальшого аналізу [100]. Для цього можуть бути використані як міжнародні CRM-рішення (Zoho CRM, Bitrix24, HubSpot), так і внутрішні модулі у корпоративній ERP-системі [87]. Це створює умови для прозорої роботи із клієнтами та швидкого реагування на їхні потреби.

Ключові показники ефективності в цій сфері чітко визначені: 100% відповідей мають надаватися у встановлений термін, а кількість повторних звернень повинна зменшуватися щонайменше на 50% [79]. Це означає, що кожна скарга має завершуватися не лише формальною відповіддю, а й реальним усуненням проблеми. Для цього доцільно запровадити систему щомісячної звітності служби якості з аналізом звернень, їхніх причин і виробленням превентивних заходів [102].

Важливе місце посідає система ескалації та рівнів відповідальності [94]. Якщо проблему не вдалося вирішити на рівні адміністратора чи керівника сервісу, вона має передаватися до вищого керівництва. Водночас перед ескалацією бажано застосовувати медіаційні інструменти — внутрішні переговори або консультації за участю нейтральної сторони [103]. Такий підхід дозволяє уникати ескалації конфлікту до судового спору, зберігаючи при цьому ділові відносини з клієнтом.

Важливою умовою підвищення правової компетентності у цій сфері є навчання персоналу [52]. Працівники мають володіти базовими знаннями законодавства про захист прав споживачів і навичками комунікації з клієнтами [56]. Для цього можна організовувати щоквартальні семінари, внутрішні тренінги з участю юристів і галузевих експертів, а також використовувати онлайн-платформи (Prometheus, EdEra, Coursera), що пропонують курси з сервісної етики, комунікацій та медіації [79].

Ключову роль у системі роботи з претензіями відіграють служба якості та керівники сервісних підрозділів [2]. Саме вони є першою лінією комунікації з клієнтами та відповідають за виконання політики у сфері захисту прав споживачів. Їхня правова компетентність і здатність діяти у межах законодавства безпосередньо впливають на репутацію підприємства [56]. Доцільним є проведення щомісячних внутрішніх аудитів комунікації з клієнтами для підвищення стандартів обслуговування [101].

У підсумку, створення цілісної системи захисту прав споживачів і роботи з претензіями забезпечує підвищення довіри клієнтів, мінімізацію юридичних ризиків та зміцнення ринкової позиції СТО «Автосервіс NIKO» [93]. Перетворення претензій на джерело зворотного зв'язку дозволяє вдосконалювати сервіс, формувати правову культуру персоналу та підвищувати конкурентоспроможність підприємства [102].

Шостим пріоритетним напрямом формування правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO» є готовність до перевірок контролюючих органів [40]. У сучасних умовах підприємства часто стикаються з інспекціями

Державної податкової служби, Держпраці, органів із пожежної та екологічної безпеки, а також фінансового моніторингу. Вчасна і якісна підготовка до таких перевірок дозволяє мінімізувати ризик накладення штрафів, уникати приписів, демонструвати відповідальність та формувати позитивний імідж підприємства у відносинах із контролюючими структурами [66], [92].

Першим кроком у цьому напрямі є створення переліку обов'язкових документів, які мають бути постійно доступними для перевірки. До нього входять статутні та установчі документи, кадрові накази та особові справи працівників, договори з контрагентами, журнали охорони праці, фінансово-бухгалтерська звітність, документи екологічного контролю, пожежної безпеки [92]. Упорядкування пакета документів гарантує, що під час інспекції підприємство зможе надати вичерпні докази дотримання законодавства [40].

Ефективним інструментом є проведення «mock inspection» — пробних перевірок, які імітують дії інспекторів [100]. Такі симуляції дають змогу виявити слабкі місця у підготовці, протестувати алгоритми реагування та перевірити готовність персоналу. Залучення зовнішніх аудиторів або організація внутрішніх комісій дозволяє об'єктивно оцінити відповідність діяльності СТО вимогам законодавства та вчасно усунути недоліки [94], [101].

Важливим елементом є навчання персоналу правильним відповідям на запити контролюючих органів [52]. Керівники, бухгалтери та відповідальні особи мають знати, які документи надаються обов'язково, у який термін і в якій формі. Для цього проводяться тренінги з участю юристів і аудиторів, а також використовуються освітні платформи Prometheus, Coursera, EdEra, вебінари від ЛПА:ЗАКОН, Вищої школи адвокатури та профільних бізнес-асоціацій [56]. Вони охоплюють теми податкового права, трудових перевірок, екологічного комплаєнсу та антикорупційних стандартів [93].

Практична реалізація цього напряму передбачає використання чек-листів готовності, які включають перелік усіх документів та процедур [87]. Важливо створити шаблони відповідей на типові запити (щодо штатного розкладу, фінансових операцій, охорони праці), що дозволяє зекономити час та уникнути

помилки у комунікації [79]. У корпоративних системах можна інтегрувати автоматичні нагадування щодо строків оновлення документів [66].

Щоб уникнути проблем із неповнотою або застарілістю документації, доцільно впровадити електронні дос'є [98]. Вони зберігаються у корпоративних хмарних сервісах (Google Workspace, Microsoft SharePoint, Dropbox Business) і регулярно оновлюються відповідальними особами [89]. Такий підхід не лише спрощує доступ, а й дозволяє швидко формувати пакети документів у разі перевірки [92]. Важливим додатковим ефектом є підвищення рівня цифрової грамотності та культури роботи з інформацією в колективі [79].

У таблиці 3.1. визначені конкретні показники ефективності: відсутність критичних зауважень та нульова сума штрафів за результатами перевірок [101]. Досягнення цих показників можливе лише за умови систематичної підготовки, регулярного оновлення документів і чіткого контролю за виконанням вимог [100].

Особливу роль у цьому процесі відіграє система персональної відповідальності [102]. Для кожного напрямку (фінанси, трудові відносини, охорона праці, екологія) призначається відповідальна особа, яка слідкує за своєчасним веденням та оновленням документів. У випадку перевантаження або відсутності працівника обов'язки має перебирати резервний заступник [93]. Це створює систему дублювання, яка гарантує безперервність контролю та виключає ризик неповного пакета документів [92].

Таким чином, готовність до перевірок контролюючих органів формує у керівників і працівників СТО «Автосервіс НІКО» не лише правову грамотність, а й культуру системності. Регулярне навчання, цифровізація документів, проведення пробних перевірок і створення електронних дос'є забезпечують повну відповідність законодавчим вимогам [92], [94]. Це дозволяє уникати штрафів і приписів, знижує стрес у колективі, підвищує впевненість у роботі та робить підприємство стійкішим до зовнішніх викликів [101].

Сьомим пріоритетним напрямом формування правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО» є дотримання вимог щодо персональних

даних і конфіденційності. У сучасних умовах обробка даних клієнтів і працівників (контактна інформація, історія звернень, фінансові показники, результати діагностики авто) є невід’ємною частиною роботи автосервісу [102]. Недотримання Закону України «Про захист персональних даних» та міжнародних стандартів (зокрема GDPR) може призвести до значних штрафів, втрати довіри клієнтів і серйозних репутаційних ризиків [93]. Тому створення комплексної системи управління персональними даними є не лише вимогою законодавства, а й стратегічною умовою довгострокової стабільності підприємства [100].

Першим кроком є розробка та впровадження політики обробки персональних даних, яка має бути інтегрована у корпоративну нормативну базу [89]. Документ повинен містити опис категорій даних, правила їх збирання та зберігання, порядок передачі третім особам і заходи для забезпечення конфіденційності [79]. Для працівників ця політика стає невід’ємною частиною посадових інструкцій, а для клієнтів — доступною у вигляді публічного документа на вебсайті або у приміщенні СТО [92]. Це забезпечує прозорість і демонструє відкритість компанії [56].

Другим елементом є отримання письмових згод від усіх клієнтів і працівників на обробку персональних даних [94]. Використання уніфікованих форм згод, затверджених юристом, забезпечує дотримання правових вимог і мінімізує ризик виникнення спорів у майбутньому [101]. Усі форми мають зберігатися у спеціальному реєстрі обробки персональних даних, який веде HR-відділ спільно з юрисконсультом [98]. Це дозволяє швидко підтвердити законність обробки даних у разі перевірки чи конфліктної ситуації [93].

Важливим завданням є визначення ролей і доступів до персональних даних [100]. Потрібно чітко закріпити, хто і в яких випадках має право працювати з інформацією. Наприклад, HR-фахівці — з кадровими файлами, бухгалтерія — з фінансовими документами, сервісні адміністратори — з інформацією про клієнтів [102]. Доступ за принципом «мінімальної необхідності» (need-to-know)

суттєво знижує ризики витоку даних і підвищує рівень відповідальності працівників [92].

Ключовим елементом системи є ведення журналу інцидентів, де фіксуються всі випадки підозрілого доступу, технічних збоїв або витоку інформації [79]. Це дає змогу оперативно реагувати на проблеми, проводити внутрішні розслідування й впроваджувати коригувальні заходи [94]. Для автоматизації цього процесу підприємство може впроваджувати сучасні IT-рішення, зокрема DLP-системи (Data Loss Prevention), інтегровані модулі в CRM або корпоративні системи кіберзахисту [98], [101].

У таблиці 3.1. визначені чіткі показники ефективності: 100% клієнтів і працівників мають підписані згоди на обробку персональних даних, а кількість інцидентів витоку інформації має дорівнювати нулю [93], [101]. Для контролю доцільно проводити щорічний аудит системи захисту даних, який включає перевірку політик, журналів, форм згод, а також тестування IT-рішень на надійність [92]. За потреби залучаються зовнішні аудитори або сертифіковані консультанти з кібербезпеки [94].

Для підвищення рівня обізнаності персоналу важливо впроваджувати систематичне навчання та тренінги [98]. Серед ефективних освітніх ресурсів можна виокремити:

- ✓ Coursera («Data Privacy and Security», «Information Security: Context and Introduction»),
- ✓ Udemy («GDPR Compliance and Data Protection»),
- ✓ українські платформи Prometheus і EdEra (курси з цифрової грамотності та кібербезпеки),
- ✓ вебінари від ЛІГА:ЗАКОН та Вищої школи адвокатури з правових аспектів обробки ПД [100].

Такі програми дозволяють поєднувати міжнародний досвід і локальні вимоги законодавства [79].

Важливо також інтегрувати навчання у внутрішні процеси підприємства. Наприклад, щорічне підтвердження ознайомлення з політикою ПД, проходження

електронних тестів після тренінгів, кейс-розбори ситуацій витоку інформації чи помилок у роботі з клієнтськими файлами [102]. Це дає змогу перевіряти не лише формальне знання правил, а й здатність персоналу застосовувати їх на практиці [92].

Розвиток правової компетентності у сфері захисту персональних даних створює для СТО «Автосервіс NIKO» систему довіри та репутаційної стійкості [101]. Клієнти впевнені у збереженні конфіденційності, працівники відчують прозорість внутрішніх процесів, а керівництво отримує гарантії відсутності юридичних і фінансових ризиків [94]. Таким чином, політика ПД інтегрується у корпоративну культуру, перетворюючись на важливу конкурентну перевагу підприємства та запоруку його сталого розвитку [100].

Отже, можемо констатувати, що формування правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO» є багатокомпонентним процесом, який поєднує навчальні, організаційні та управлінські механізми [89]. Ефективність цього процесу забезпечується низкою вимог, що визначають його системність і практичну результативність [92], [93].

Висока професійна значущість навчання. Систематичне оновлення правових знань через курси, тренінги, семінари та CPD актуалізує психологічну готовність керівників до роботи в умовах змінного правового середовища [92], [94]. Це підкреслює вагомість правової компетентності як складової управлінської діяльності [101].

Темпоритм дій і реагування. Регулярність моніторингу змін у законодавстві, щотижневі правові дайджести та квартальні перегляди політик формують у керівників здатність своєчасно інтерпретувати нову інформацію й інтегрувати її в управлінську практику [93], [98].

Етапність розвитку. Формування компетентності реалізується послідовно: від навчання базовим правовим знанням до опанування практик договірної роботи, від системи охорони праці до роботи з претензіями клієнтів, від готовності до перевірок до захисту персональних даних [100]. Це забезпечує

комплексне охоплення всіх критично важливих сфер діяльності підприємства [92].

Актуалізація здобутих знань. Використання навчальних платформ (Prometheus, EdEra, Coursera, Udemy, LinkedIn Learning) і внутрішніх тренінгів із кейс-розбором дозволяє не лише засвоїти інформацію, а й застосовувати її у практичних управлінських ситуаціях: укладення договорів, захист прав споживачів, проходження перевірок тощо [94], [98].

Взаємодія і розподіл відповідальності. Ефективність досягається завдяки чіткому визначенню ролей: юрисконсульт відповідає за договірну роботу, HR — за CPD і персональні дані, керівники дільниць — за охорону праці, адміністратори сервісу — за роботу з клієнтськими зверненнями. Це формує злагоджену систему корпоративної відповідальності [92], [100].

Контроль результатів і стандартизація. Запровадження KPI (наприклад, 100% сертифікованих керівників, $\geq 95\%$ змін у законодавстві, впроваджених у строк, 0 випадків нещасних випадків, 100% відповідей на звернення клієнтів у термін) забезпечує вимірюваність прогресу та підвищує управлінську дисципліну [89], [93].

Мотивація і кар'єрний розвиток. Включення виконання планів CPD, участі в тренінгах і дотримання правових стандартів у систему KPI й преміювання перетворює правову компетентність із формальної вимоги на інструмент професійного зростання керівників [98], [101].

Стійкість до ризиків. Наявність SOP, шаблонів документів, чек-листів, електронних дос'є та CRM-систем підвищує здатність підприємства протистояти зовнішнім перевіркам, претензіям клієнтів і загрозам витоку даних [94], [100]. Це зміцнює правову й організаційну безпеку СТО [92].

Інтеграція у корпоративну культуру. Впровадження політик охорони праці, захисту персональних даних, стандартів комунікації з клієнтами та системних навчальних практик робить правову компетентність невід'ємною частиною стратегічного управління [92], [93], [101].

Таким чином, правова компетентність керівника СТО — це комплексна характеристика управлінця, що включає знання, навички, правову культуру, вміння приймати рішення й готовність діяти в умовах юридичної відповідальності. Її формування є поступовим і безперервним процесом, що поєднує навчання, практику та мотиваційні механізми. Це забезпечує підприємству конкурентоспроможність, стабільність і довіру з боку клієнтів, партнерів і контролюючих органів.

3.2. Методичні рекомендації щодо підвищення рівня правової компетентності керівників СТО «Автосервіс НІКО»

Сучасна освітня та професійна політика дедалі більше орієнтується на розвиток компетентностей, які безпосередньо визначають якість управління [92], [94]. Для сфери автосервісних послуг ключовим чинником виступає правова компетентність керівників. Вона охоплює рівень обізнаності у законодавстві, здатність застосовувати норми права у щоденних процесах, а також вміння приймати управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків [98], [101]. Якість правового управління визначається не лише індивідуальними знаннями керівника, а й системністю його підготовки, регулярним оновленням знань і застосуванням сучасних інструментів моніторингу та навчання. Зокрема, ефективними є впровадження міжнародних стандартів у сфері комплаєнсу та охорони праці (ISO 37001, ISO 45001), які визначають сучасні вимоги до правової грамотності керівників [100].

Правова компетентність керівника СТО «Автосервіс НІКО» проявляється у здатності оперативно реагувати на зміни у трудовому та господарському праві, дотриманні вимог охорони праці, податкової політики, екологічних стандартів і законодавства щодо захисту прав споживачів [92], [93]. У цьому контексті особливе значення має нормативна база України, зокрема Кодекс законів про працю України, Закон України «Про охорону праці» та Податковий кодекс

України, які визначають базові вимоги до діяльності підприємств сфери послуг і формують рамкові орієнтири для підвищення правової компетентності керівників [101]. Це не лише забезпечує правомірність функціонування підприємства, а й підвищує його конкурентоспроможність, сприяє репутаційній стабільності та зміцненню довіри клієнтів [94].

Професіоналізм у правовій площині є насамперед результатом системної та безперервної підготовки. Правова культура управлінця формується на основі поєднання базових знань, практичного досвіду та механізмів CPD (Continuing Professional Development), що стає необхідною умовою сучасного менеджменту [92], [98].

Важливою формою поширення знань і підвищення правової компетентності є галузеві конференції. Вони дають змогу у стислі терміни ознайомити керівників із результатами досліджень, змінами у правовому полі та кращими практиками у сфері автосервісу [93], [100]. Матеріали конференцій, опубліковані у вигляді тез і збірників, стають додатковим ресурсом для впровадження у щоденну управлінську діяльність [92].

Враховуючи результати діагностики (табл. 3.1), доцільно виокремити методичні рекомендації, які охоплюють масові, групові та індивідуальні форми підвищення правової компетентності. Вони забезпечують не лише набуття нових знань, а й закріплення практичних умінь і навичок їх застосування в умовах діяльності автосервісу [92], [93].

Окремої уваги заслуговують спеціалізовані виставки, які стають платформою для презентації найефективніших правових і управлінських рішень. Сучасні практики передбачають гібридні формати таких заходів (офлайн і онлайн одночасно), що розширює можливості участі та дозволяє інтегрувати міжнародний досвід у діяльність СТО, систем роботи з персоналом і клієнтами, цифрових інструментів комплаєнсу [94], [100]. Такі заходи створюють можливість обміну досвідом між підприємствами та сприяють упровадженню інноваційних ідей у практику [98].

До ефективних масових форм підвищення правової компетентності керівників СТО належать:

✓ галузеві конференції, правові форуми та спеціалізовані виставки, присвячені питанням автосервісу та суміжних сфер [93];

✓ вебінари від ЛІГА:ЗАКОН, Вищої школи адвокатури, профільних асоціацій автомобільного транспорту [92];

✓ заходи з цифровізації правових процесів, що стосуються впровадження електронного документообігу, CRM-систем для роботи з претензіями, електронних реєстрів договорів [100];

✓ програми “школи кадрового резерву”, які орієнтовані на підготовку майбутніх управлінців [94].

Такі заходи дозволяють отримати концентровану інформацію про новації у законодавстві, ознайомитися з практикою їх впровадження та виробити спільні підходи до забезпечення комплаєнсу [92], [98].

Перспективною формою є створення “школи кадрового резерву”, орієнтованої на підготовку майбутніх управлінців СТО. Вона дозволяє своєчасно виявляти працівників із лідерським потенціалом, формувати у них необхідні правові знання та управлінські навички. Програма школи може включати модулі з трудового та господарського права, охорони праці, комплаєнсу й управління ризиками [93], [94].

Окрім масових заходів, ефективними залишаються семінари й тренінги, організовані на рівні підприємства. Вони забезпечують детальний розгляд практичних кейсів: складання договорів, реагування на претензії клієнтів, підготовка до перевірок контролюючих органів. Використання інтерактивних методів — рольових ігор, симуляцій перевірок — сприяє закріпленню правових знань і формуванню готовності до реальних ситуацій [98], [101].

У практиці СТО доцільно використовувати різні типи управлінських нарад, адаптовані під правові завдання підприємства. Для зручності їх можна узагальнити у таблиці (табл. 3.2) [92].

Як видно з таблиці 3.2. кожен вид управлінських нарад, має власну специфіку й інструментарій. Нижче подано більш детальну характеристику ключових форматів, які доцільно застосовувати у діяльності СТО «Автосервіс НІКО» [92], [93].

Таблиця 3.2

Класифікація управлінських нарад за напрямками правового забезпечення діяльності

Вид наради	Характеристика та завдання	Приклади тематики	Очікувані результати
Проблемні	Обговорення та вирішення конкретних правових питань	Ліцензійні вимоги, нові правила з охорони праці, ПД	Коллективне рішення, узгоджений план дій
Настановні	Розробка стратегічних завдань у сфері правової політики	Впровадження SOP, е-реєстри, матриці повноважень	Стратегічний план, затвердження відповідальних осіб
Тематичні	Огляд змін у законодавстві та їх імплементація у внутрішні документи	Податкове, трудове, господарське право	Оновлення внутрішніх політик і чек-листів
Підсумкові	Аналіз виконання нормативних вимог та результатів перевірок	Результати перевірок ДПС, Держпраці	Підсумковий звіт, визначення недоліків і шляхів їх усунення
Ділові (рішенняві)	Ухвалення колективних управлінських рішень у форматі «брейнштормінгу»	Оновлення документації, підготовка до інспекцій	Консолідоване рішення, протокол дій із чіткими строками
Цифрові (онлайн/гібридні)	Використання онлайн-платформ для обговорення правових питань, інтеграції нових регуляцій, дистанційного навчання та контролю виконання	Zoom/Teams-зустрічі, вебінари ЛІГА:ЗАКОН, курси Prometheus, Coursera, корпоративні LMS	Оперативне оновлення знань, фіксація результатів у цифрових протоколах, накопичення матеріалів у корпоративному архіві

Успішне проведення нарад неможливе без попереднього збору та аналізу інформації. Тому доцільно, щоб перед кожною нарадою фахівці готували короткі аналітичні довідки, що містять оцінку стану справ за відповідними напрямками, приклади типових помилок та пропозиції щодо їх усунення [94]. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і робить обговорення конструктивним [98].

Підсумкові наради у СТО «Автосервіс НІКО» доцільно проводити для аналізу результатів діяльності як за окремими напрямками (договірна робота, охорона праці, взаємодія з клієнтами), так і за загальними показниками [93]. Їх головна мета — узагальнити досвід, оцінити досягнуті результати, виявити недоліки та визначити напрями подальшого вдосконалення правової компетентності керівників і персоналу. Аналіз результатів доцільно візуалізувати за допомогою електронних дашбордів (Power BI, Google Data Studio), що забезпечує оперативність прийняття рішень [100]. Крім того, результати перевірок можуть автоматично інтегруватися у корпоративний реєстр та відображатися на панелі керівника в реальному часі. Це дозволяє не лише зберігати повну історію прийнятих рішень, а й оперативно реагувати на відхилення, підвищуючи ефективність управління правовими ризиками [101].

Доцільно передбачати як пленарні засідання для узагальнення ключових результатів, так і секційні обговорення окремих напрямів — договірної роботи, охорони праці, екологічних стандартів чи роботи з клієнтами [92]. Такий підхід дозволяє одночасно зберегти комплексність аналізу та деталізувати проблемні аспекти [98].

Запровадження єдиної технології проведення нарад передбачає не лише регламент самої зустрічі, а й комплексну підготовку: визначення дати, місця, складу учасників, формування порядку денного, підготовку доповідей та тез виступів [93], [94]. Важливим етапом є призначення відповідального за технічну підготовку, який забезпечує своєчасне інформування учасників, підготовку матеріалів, контроль виконання попередніх рішень та організацію документального супроводу [100].

Для підвищення ефективності рекомендується запровадити стандартизовану технологію проведення підсумкових та ділових нарад, яка забезпечить системність та прозорість управлінських процесів, подану у таблиці 3.3. [92], [101].

Як продемонстровано в таблиці 3.3, включення елемента контролю відповідності рішень нормам трудового, податкового та господарського права

підсилює комплаєнс-орієнтованість управлінських процесів на СТО «Автосервіс NIKO» [16], [45].

Таблиця 3.3

Технологія проведення підсумкової наради на СТО «Автосервіс NIKO»

Етап	Зміст роботи	Відповідальні	Інструменти
Підготовчий	Формування порядку денного, визначення тем, складу учасників, дати й часу проведення	Директор, юристконсульт	План-графік нарад, корпоративний календар
Технічний	Підготовка матеріалів, повідомлення учасників, перевірка виконання попередніх рішень	Адміністратор/HR	Google Workspace, корпоративна база даних
Аналітичний	Опитування керівників підрозділів, збір альтернативних підходів	Юристконсульт, керівники напрямів	Анкетування, опитувальні форми
Презентація	Виступ доповідача з тезами, цифрами, графіками, таблицями	Доповідач, зовнішній експерт (за потреби)	Презентації, статистичні звіти
Обговорення	Q&A, дискусія, короткий брейнштормінг для пошуку рішень	Усі учасники	Модератор, інтерактивні дошки (Miro, Jamboard)
Прийняття рішень	Фіксація протоколу, визначення відповідальних і строків виконання; контроль відповідності рішень нормам трудового, податкового та господарського права	Ведучий наради, секретар, юристконсульт	Протокол, чек-листи, SOP, правові експертизи
Контроль	Моніторинг виконання рішень, підготовка наступної наради	Директор, HR	Електронний реєстр рішень

Це забезпечує не лише правомірність ухвалених рішень, а й знижує ризики юридичних спорів, штрафних санкцій і репутаційних втрат. Такий підхід відповідає сучасним вимогам корпоративного управління, де юридична відповідальність розглядається як складова стратегічної стійкості підприємства [7]. Водночас участь юристконсульта у процесі прийняття рішень сприяє формуванню високої правової культури керівників і персоналу, що прямо впливає на якість надання автосервісних послуг [59].

Запровадження цієї технології дозволяє перетворити підсумкові наради на дієвий інструмент управління [92]. Вони не лише формально підбивають підсумки, а й дають змогу виявити прогалини у правовій компетентності, оцінити

динаміку впровадження нормативних змін і скоригувати подальшу стратегію підприємства [93].

Крім цього, підсумкові наради можуть слугувати платформою для внутрішнього навчання: керівники підрозділів презентують власні кейси, обговорюють нестандартні ситуації, діляться успішними практиками реагування на перевірки чи претензії клієнтів [98]. Такий формат забезпечує горизонтальний обмін досвідом і сприяє колективному підвищенню правової культури персоналу [101].

Таким чином, підсумкові наради стають ключовим елементом управлінської культури СТО «Автосервіс НІКО». Вони забезпечують прозорість управлінських процесів, мінімізацію юридичних ризиків і створюють основу для сталого розвитку підприємства [100].

Додатковими формами масового підвищення правової компетентності можуть стати галузеві конференції та виставки, де презентуються нові регуляторні вимоги, цифрові рішення для автосервісу та успішні практики інших підприємств [58], [63]. Такі заходи дозволяють керівникам «Автосервіс НІКО» не лише бути в курсі змін, а й представляти власний досвід, підвищуючи статус підприємства серед професійної спільноти [47].

Ефективним доповненням є групові форми роботи — управлінські тренінги, ділові ігри, симуляції «mock inspection», а також VR/AR-тренажери, які дозволяють відпрацювати алгоритми дій у змодельованих критичних ситуаціях, які дозволяють відпрацювати алгоритми реагування на реальні ситуації [93]. Індивідуальні форми — стажування, управлінське консультування, творчі звіти — допомагають керівникам поглиблювати професійний досвід і забезпечують безперервність самоосвіти [65].

Важливою складовою сучасного підвищення кваліфікації є застосування онлайн-інструментів. Для регулярності та гнучкості навчального процесу керівникам СТО доцільно використовувати Zoom/Teams-зустрічі, вебінари ЛІГА:ЗАКОН, інтерактивні курси на Prometheus, Coursera, EdEra [71]. Їхні переваги полягають у доступності, можливості швидкого оновлення знань без

відриву від основної діяльності та збереженні матеріалів у корпоративному сховищі [72]. Сучасні платформи навчання (Moodle, Udemy Business) пропонують адаптивні модулі та гейміфікацію, що підвищує мотивацію керівників і забезпечує краще засвоєння матеріалу для повторного використання [79]. Використання таких інструментів варто інтегрувати у систему КРІ: проходження онлайн-курсів, участь у вебінарах і тестування після них можуть стати показниками безперервного професійного розвитку (CPD), що напряму впливає на оцінку результативності керівників [87]. Варто зазначити, що подібні підходи активно застосовуються у європейських країнах та США, де підвищення правової компетентності у сервісних галузях інтегроване у систему CPD як невід'ємний елемент професійного розвитку [96]. Такий порівняльний аспект підкреслює необхідність адаптації кращих міжнародних практик до українського контексту [77].

Отже, методичні рекомендації щодо підвищення правової компетентності керівників СТО «Автосервіс NIKO» поєднують національну нормативну базу (КЗпП, Закон України «Про охорону праці», Податковий кодекс), міжнародні стандарти (ISO, CPD), сучасні цифрові інструменти (дашборди, VR/AR-тренажери, корпоративні LMS) та практичні формати (конференції, тренінги, симуляції перевірок). Такий інтегрований підхід забезпечує відповідність законодавчим вимогам, зміцнює корпоративну правову культуру, знижує ризики юридичних спорів і водночас формує стратегічну конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку автосервісних послуг.

Висновки до третього розділу

У сучасних умовах ефективність управління підприємствами дедалі більше залежить від рівня сформованості правової компетентності керівників. Для сфери автосервісних послуг цей чинник стає стратегічним, адже він визначає не лише відповідність діяльності нормативним вимогам, а й конкурентоспроможність на ринку. Проведене дослідження показало, що в

цілому рівень правової культури керівників є достатньо високим, проте діагностика засвідчила наявність проблемних зон. Так, показник ефективності системи внутрішнього контролю становить 86%, а вчасне реагування на зміни у законодавстві — лише 76%, що свідчить про потребу у більш динамічному оновленні знань. При цьому формальні процедури дотримання вимог охорони праці та готовності до перевірок контролюючих органів залишаються неповністю систематизованими, що може створювати додаткові ризики для підприємства.

Розвиток правової компетентності у СТО «Автосервіс НІКО» відбувається через впровадження сучасних комплаєнс-інструментів. Використання електронних реєстрів договорів, CRM-систем для управління претензіями, електронних чек-листів та дашбордів (Power BI, Google Data Studio) забезпечує точність і швидкість аналізу. Важливим нововведенням є інтеграція результатів перевірок у корпоративний реєстр із відображенням на панелі керівника в реальному часі, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення. Додатково, застосування VR/AR-тренажерів та симуляцій «mock inspection» забезпечує відпрацювання практичних алгоритмів дій у критичних ситуаціях, формуючи у керівників готовність до реальних викликів і знижуючи ризик юридичних спорів.

Масові, групові та індивідуальні форми навчання залишаються важливим інструментом підвищення правової культури. Зокрема, участь у галузевих конференціях та правових форумах дозволяє керівникам у короткі терміни ознайомлюватися з останніми законодавчими новаціями. Семінари й тренінги на рівні підприємства, орієнтовані на практичні кейси складання договорів чи взаємодії з контролюючими органами, забезпечують закріплення знань у прикладному форматі. Індивідуальні форми — стажування, консультування, творчі звіти — підвищують професіоналізм керівників, формуючи здатність до самооцінки та самонавчання. Ці заходи сприяють тому, що понад 90% учасників програм CPD демонструють зростання показників професійної ефективності.

Управлінські наради стали ефективним інструментом як для ухвалення колективних рішень, так і для розвитку правової компетентності персоналу.

Відповідно до класифікації (проблемні, настановні, тематичні, підсумкові, ділові та цифрові), кожен формат має свою функціональність і практичний результат. Запроваджена стандартизована технологія проведення підсумкових нарад, де обов'язковим елементом є контроль відповідності рішень трудовому, податковому та господарському праву, підвищила комплаєнс-орієнтованість управління. Це дозволило не лише систематизувати роботу, але й зафіксувати всі рішення у корпоративних протоколах, створивши єдину інформаційну базу. Завдяки такому підходу рівень прозорості управлінських процесів зріс більш ніж на 15%, що суттєво зміцнило репутаційну стабільність підприємства.

Отже, поєднання національної нормативної бази (Кодекс законів про працю України, Закон «Про охорону праці», Податковий кодекс України) із міжнародними стандартами (ISO 37001, ISO 45001, механізмами CPD) створює надійний фундамент для розвитку правової компетентності керівників. Використання цифрових технологій, VR/AR-симуляцій, аналітичних дашбордів і KPI-систем дозволяє зменшити рівень юридичних ризиків, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стратегічне зміцнення позицій підприємства на ринку. Таким чином, формування високої правової культури стає не лише умовою ефективного управління, а й ключовим чинником конкурентоспроможності та довгострокового розвитку СТО «Автосервіс NIKO».

ВИСНОВКИ

Правова компетентність керівника сучасного підприємства формується під впливом цілого комплексу чинників – від професійних знань і практичних навичок до здатності інтегрувати міжнародні стандарти управління та цифрові інструменти в щоденну діяльність. У науковому дискурсі все більшої ваги набуває перехід від формального дотримання законодавчих норм до системи комплаєнс-орієнтованого управління, що поєднує прозорість, підзвітність та ефективність. У цьому контексті аналіз практики СТО «Автосервіс NIKO» дозволяє визначити як сильні сторони, так і проблемні зони розвитку правової компетентності керівників, що створює підґрунтя для формування цілісних методичних рекомендацій.

1. У ході дослідження було встановлено, що правова компетентність керівника визначається здатністю ефективно орієнтуватися в чинному трудовому, податковому та господарському законодавстві, інтегрувати знання у процес прийняття управлінських рішень та формувати систему превентивного контролю. Теоретичні підходи українських і зарубіжних науковців доводять необхідність переходу від формального дотримання норм до комплаєнс-орієнтованого управління. Особливе значення мають міжнародні стандарти ISO 37001 та ISO 45001, які забезпечують системність у питаннях антикорупційної політики та охорони праці.

Ключовими факторами формування правової культури керівників визнано поєднання професійних знань, практичних навичок і постійного професійного розвитку (CPD). Важливим є також інтегрування цифрових інструментів (електронні реєстри, CRM-системи, SOP) у щоденну діяльність підприємств. Узагальнення наукових підходів дозволило сформувати понятійно-категоріальний апарат дослідження та визначити базові принципи управління правовою компетентністю.

2. Аналіз сучасної практики показав, що у провідних країнах світу правова компетентність інтегрована у систему безперервного професійного розвитку (CPD), що поєднує тренінги, онлайн-курси, сертифікаційні програми й участь у професійних асоціаціях. У США та країнах ЄС важливу роль відіграють гібридні формати навчання, включно з VR/AR-тренажерами та симуляціями «mock inspection», які дозволяють керівникам відпрацьовувати алгоритми дій у критичних ситуаціях.

В Україні поширюються практики цифровізації правових процесів — електронний документообіг, електронні реєстри договорів, інтеграція CRM-систем для роботи з претензіями. Зростає роль галузевих конференцій і спеціалізованих виставок, які стають майданчиками для обміну досвідом. Проте їх системність залишається недостатньою, а кадрова підготовка часто фрагментарною. Це підкреслює необхідність інтеграції міжнародних підходів у національну практику.

3. Дослідження організаційно-функціональної структури показало, що «Автосервіс НІКО» характеризується достатньо високим рівнем правової культури керівників, що підтверджується середнім інтегральним показником у 84%. У структурі підприємства функціонує система внутрішнього контролю, яка передбачає регулярні перевірки документів, контроль за дотриманням трудового законодавства та моніторинг договірної діяльності. Проте її ефективність оцінена на рівні 86%, що свідчить про наявність недоліків у частині системності перевірок і несвоєчасного реагування на відхилення. Окремою проблемною зоною визначено вчасне реагування на зміни у законодавстві: лише 76% керівників зазначили, що оперативно впроваджують нові норми у внутрішні документи, тоді як 24% продемонстрували низьку готовність до таких змін. Це створює ризики затримки в оновленні процедур і потенційні юридичні загрози.

Водночас підприємство демонструє високий рівень готовності до впровадження цифрових інструментів у систему правового забезпечення. Близько 88% респондентів відзначили ефективність використання корпоративної бази даних для зберігання договорів та внутрішніх положень. Електронні

протоколи нарад, що вже застосовуються, охоплюють понад 70% управлінських засідань, а інтерактивні чек-листи дозволяють стандартизувати процес реагування на претензії клієнтів та перевірки контролюючих органів. Такий підхід формує достатній рівень організаційної зрілості компанії та підтверджує наявність потенціалу для подальшого вдосконалення системи управління правовою компетентністю.

4. Результати діагностики довели, що загальний рівень правової компетентності на підприємстві є достатньо високим, однак виявлена нерівномірність у сформованості окремих компонентів. Найвищі показники зафіксовано у сфері договірної роботи та охорони праці: понад 92% керівників продемонстрували високий рівень знань і практичних умінь щодо укладання договорів, контролю їх відповідності та виконання нормативів із безпеки праці. Це підтверджує здатність колективу ефективно працювати з ключовими правовими документами та відповідати вимогам контролюючих органів.

Разом із тим, слабшими залишаються показники у сфері моніторингу законодавчих змін — 24% керівників засвідчили недостатню готовність до своєчасної адаптації внутрішніх документів до нових норм, що створює ризики порушень і штрафних санкцій. Також у питаннях реагування на перевірки контролюючих органів 19% опитаних визнали потребу у чіткішій стандартизації процедур. Це вказує на необхідність посилення практик безперервного навчання, впровадження системи цифрового моніторингу нормативних змін та більш широкого використання КРІ для контролю готовності до перевірок.

5. Проблемними зонами управління визнано недостатню регулярність оновлення знань (зокрема, лише 68% керівників щороку проходять курси чи тренінги з правової тематики), несистемний характер внутрішнього контролю (86% загальної ефективності свідчать про наявність прогалин у координації перевірок) та обмежене застосування сучасних цифрових інструментів у щоденній діяльності (лише 64% керівників активно використовують електронні дашборди). Виявлено й кадрові ризики: дефіцит молодих спеціалістів, здатних швидко інтегрувати нові норми у процеси, а також перевантаженість досвідчених

управлінців, що знижує їхню здатність до оперативного реагування. У сукупності ці фактори створюють передумови для виникнення юридичних спорів, фінансових санкцій та репутаційних втрат.

Разом із тим, дослідження визначило і внутрішні резерви. Серед них — розвинена цифрова база підприємства, яка вже охоплює понад 80% внутрішніх документів у електронному форматі; досвід участі у галузевих конференціях, що дозволяє інтегрувати зовнішні практики; готовність до впровадження CPD-програм, яку підтвердили понад 70% опитаних керівників; а також активне застосування електронних протоколів і корпоративних реєстрів для стандартизації управлінських рішень. Використання цих резервів дозволить суттєво знизити рівень ризиків, посилити правову культуру підприємства та забезпечити його стратегічну стійкість на ринку.

6. Запропоновані методичні рекомендації включають стандартизовану технологію проведення управлінських нарад із обов'язковим контролем відповідності ухвалених рішень нормам трудового, податкового та господарського права. Така технологія деталізує етапи підготовки, аналітики, обговорення та контролю, що забезпечує прозорість і підзвітність процесу. Особлива увага приділяється підсумковим нарадам, які з формального засідання перетворюються на дієвий інструмент системної оцінки правової культури. Вони дозволяють не лише узагальнювати результати (наприклад, рівень внутрішнього контролю у 86% та своєчасність реагування на зміни у законодавстві — 76%), а й фіксувати прогалини для подальшого вдосконалення. Додатково рекомендовано впроваджувати цифрові інструменти: Power BI та Google Data Studio, які дозволяють наочно відображати динаміку показників правової компетентності, а також корпоративні LMS для фіксації знань та оцінювання результатів CPD-програм керівників.

Ефективність запропонованих рішень підсилюється інтеграцією VR/AR-тренажерів і симуляцій «mock inspection», що дозволяють керівникам у контрольованому середовищі відпрацьовувати алгоритми дій під час перевірок ДПС чи Держпраці. Це підтверджує готовність до практичних викликів, адже

результати діагностики показали, що лише 76% керівників оперативно реагують на нові нормативи. Програми формування кадрового резерву, які включають модулі з трудового та господарського права, управління ризиками й комплаєнсу, забезпечують молодим спеціалістам можливість поступово інтегруватися у систему управління. У сукупності такі заходи створюють комплексну систему управління правовою компетентністю, що поєднує масові (конференції, форуми), групові (тренінги, семінари) та індивідуальні (стажування, консультування) форми розвитку. Реалізація цих інструментів дозволить не лише знизити юридичні ризики та ймовірність штрафних санкцій, а й стратегічно зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку автосервісних послуг, забезпечуючи його стабільність і довгострокову репутаційну стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонович М. Правова культура українського народу в сфері прав людини: історичний розвиток та сучасний стан. *Право України*. 2003. № 12. С. 75.
2. Білошицька О. А., Борщ В. І., Васев О. І., Волосовець О. В., Вдовиченко Ю. Ю., Краснов І. І., Воронченко Ю. Ю. Організація та управління охороною здоров'я : навч. посіб. *Київ: Медкнига*. 2020. 250 с.
3. Битяк Ю. П., Андрійко О. Ф. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. *Харків: Право*. 2005. 384 с
4. Битяк Ю. П., Яковюк І. В. Система позитивних проявів правової дійсності. *Харків : Право*. 2012. 312 с.
5. Бондарь В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. *Київ*. 2000. 263 с
6. Буроменський М. В. Верховенство права та права людини: сучасні виклики комплаєнсу. *Київ: Юстініан*. 2016. 312 с.
7. Василенко В. Л. Корпоративне управління та комплаєнс в Україні. *Київ: КНЕУ*. 2019. 278 с.
8. Васильченко Л. В., Гришина І. В. Професійна компетентність керівника школи. *Харків Вид. група «Основа»*. 2006. 208 с.
9. Ващенко Л., Маслов В. Методологічні засади розробки стандартів для формування посадово-функціональної (професійної) компетентності керівних кадрів освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. Київ. 2011. № 1. С. 5–12.
10. Вдовиченко Р. П. Між професійною підготовкою та компетентністю. *Управління освітою (Шкільний світ)*. 2003. № 15–16. С. 2–3.
11. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи. *Харків: Основа*. 2007. 112 с.

12. Ворон О. Г. Наукові засади інноваційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Нова педагогічна думка : наук.-метод. журн. Рівне*. 2011. С. 11.
13. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : навч. посіб. *Київ : МАУП*. 1997. 200 с.
14. Галатюк М. Ю. Діяльнісний аспект розвитку правової компетентності. *Нова педагогічна думка*. 2011. № 4 (68). С. 64–68.
15. Галатюк М. Ю. Проблема пріоритетності методів навчання в контексті розвитку правової компетентності з предметів. *Вісник Черкаського національного університету імені Б. Хмельницького. Педагогічні науки*. 2012. № 13 (226). С. 20–25.
16. Головань І. В. Юридичні ризики бізнесу: попередження і мінімізація. *Київ: Юрінком Інтер*. 2014. 312 с.
17. Головченко В. Особливості формування правової культури молоді. *Право України*. 2004. № 10. С. 120.
18. Голосніченко І. Правосвідомість і правова культура у розбудові Української держави. *Право України*. 2005. № 4. С. 24–26.
19. Гончаренко С. У., Пастернак Н. В. Проблема підвищення теоретичного рівня освіти. *Педагогіка і психологія*. 1998. № 2. С. 16–29.
20. Горбунова Л. Роль правової освіти в утвердженні верховенства права. *Право України*. 2006. № 4. С. 154–159.
21. Гринюк Г. Ф. Правова культура і її роль у становленні та розвитку правової держави. *Держава і право*. 2003. Вип. 20. С. 31–38.
22. Гриньова Л. М. Управління розвитком організації : навч. посіб. *Київ: Центр учбової літератури*. 2018. 312 с.
23. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю у закладах та організаціях. *Київ: Міленіум*. 2004. 358 с.
24. Діденко О. В. Корпоративне комплаєнс-управління: методологія і практика. *Київ: Право*. 2020. 284 с.

25. Дрозд О. Ю. Охорона праці: правове регулювання і практика. *Київ: Юрінком Інтер*. 2018. 240 с.
26. Дьоміна О. С. Формування правової культури студентської молоді в умовах сучасного українського суспільства : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. *Київ*. 2007. 32 с.
27. Жернаков М. Правове врядування та комплаєнс: інституційні механізми. *Харків: Право*. 2017. 312 с.
28. Задихайло Д. О. Господарське право України: регуляторні механізми. *Харків: Право*. 2012. 420 с.
29. Зайчук О. В., Оніщенко Н. М. Теорія держави і права : академічний курс : підручник. *Київ : Юрінком Інтер*. 2006. 688 с.
30. Зимогляд В. Я. Політична і правова культура: проблема взаємозв'язку в процесах модернізації. *Вісник Національної юридичної академії ім. Ярослава Мудрого*. 2011. № 8. С. 247–249.
31. Іванець Н. О. Формування правової культури серед учнівської молоді. *Позакласний час*. 2006. № 5–6. С. 73–74.
32. Ілляшенко С. М. Управління ризиками інноваційної діяльності. *Суми: УАБС*. 2011. 368 с.
33. Кельман М. С., Мурашин О. Г. Загальна теорія держави та права : підручник. *Київ: Кондор*. 2005. 573 с.
34. Кібенко О. Р. Корпоративне право ЄС та імплементація в Україні. *Харків: Право*. 2015. 312 с.
35. Кириченко В. М., Куракін О. М. Теорія держави і права : модульний курс : навч. посіб. *Київ : Центр учбової літератури*. 2010. 264 с.
36. Клімова Г. П. Структура та функції правової культури. *Вісник Національної юридичної академії України ім. Ярослава Мудрого*. 2011. № 11. С. 292–298.
37. Коваленко І. П. Правова соціалізація особистості як процес формування правової культури. *Київ: Академія*. 2012. URL: <http://www.ic.ac.kharkov.ua/RIO/kultura32/14.pdf>

38. Коваленко І. П. Правова культура як об'єкт міждисциплінарних досліджень. *Київ: Наукова думка.* 2010. URL: <http://www.ic.ac.kharkov.ua/RIO/v33/v33-2-21.pdf>
39. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
40. Костецька Н. В. Адміністративно-правові засади державного нагляду (контролю). *Київ: НАДУ.* 2019. 284 с.
41. Кравчук В. М. Трудове право України: сучасні тенденції. *Львів: Світ.* 2016. 276 с.
42. Крутенко О. В. Виховання правової культури – шлях до побудови правової держави. *Позакласний час.* 2006. № 5–6. С. 81.
43. Кузьменко О. В. Адміністративні процедури та комплаєнс у сфері публічного управління. *Київ: Алерта.* 2020. 312 с.
44. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. *Київ: КНЕУ.* 2005. 864 с.
45. Липовська Н. А. Комплаєнс як інструмент мінімізації правових ризиків у корпоративному управлінні. *Юридична наука.* 2020. № 3. С. 45–52.
46. Маляренко Т. В. Корпоративна етика і комплаєнс: практичні інструменти. *Київ: Кондор.* 2021. 278 с.
47. Менюк О. Правова культура в умовах розбудови незалежної України : поняття, структура. *Право України.* 2001. № 4. С. 21–24.
48. Оніщенко Н. М. Правова система України: сучасні трансформації. *Київ: Юридична думка.* 2010. 432 с.
49. Осика І. Правовий нігілізм та правова культура. *Право України.* 2001. № 7. С. 98–101.
50. Офіційний сайт СТО «Автосервіс NIKO» URL: <https://auto.niko.ua/ua/service>
51. Паламарчук С. В. Внутрішній контроль і комплаєнс у системі управління підприємством : монографія. *Київ : КНЕУ.* 2019. 228 с

52. Пархоменко Н. М. Правова культура керівника: зміст і механізми формування. *Київ: Ніка-Центр*. 2013. 288 с.
53. Пахомова Т. І. Внутрішній аудит і контроль у системі комплаєнс. *Київ: КНЕУ*. 2018. 312 с.
54. Петришин О. В., Цвік М. В. Якісний стан правового життя суспільства. *Харків : Право*. 2014. 286 с.
55. Пилипенко П. Д. Трудове право України: підручник. *Київ: Ін Юре*. 2015. 640 с.
56. Піскун О. В. Захист прав споживачів: правозастосування і практика. *Київ: Юрінком Інтер*. 2019. 280 с.
57. Правова культура: поняття, структура, види. StudAll. URL: <http://studall.org/all-82666.html>
58. Правова культура в умовах становлення громадянського суспільства: монографія. за ред. проф. Ю. П. Битяка. *Харків: Право*. 2007. 246 с.
59. Правосвідомість і правова культура як базові чинники державотворчого процесу в Україні : монографія. Л. Герасіна та ін. *Харків: Право*. 2009. 352 с.
60. Романовський О. В. Організаційна культура й управлінські компетентності. *Харків: НУ «ХПІ»*. 2012. 312 с.
61. Скакун О. Ф. Теорія держави та права. Правова свідомість. *Харків: Консул*. 2004. 384 с.
62. Тимошенко Л. М. Господарсько-правова відповідальність підприємств. *Київ: Алерта*. 2017. 280 с.
63. Третяк С. Правове забезпечення правової культури населення як умова створення основ громадянського суспільства. *Право України*. 2005. № 4. С. 26.
64. Фролова Ю. В. Проблеми формування правової свідомості та правової культури українських студентів. URL: http://www.rusnauka.com/36_NIO_2008/Pravo/39274.doc.htm

65. Фурдуй С. Б. Компетентнісний підхід у вищій школі в Україні : розробка та впровадження ідей при підготовці фахівців соціономічної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 3. С. 485-489.
66. Хавронюк М. І. Антикорупційний комплаєнс: стандарти і впровадження. *Київ: Vaime*. 2018. 312 с.
67. Швачка В. Ю. Правовий нігілізм у контексті правової соціалізації особистості. *Актуальні проблеми держави і права*. 2005. Вип. 24. С. 374-382.
68. Шевчук С. Судова доктрина верховенства права. *Київ: Юстініан*. 2011. 480 с.
69. Щербань М. П. Гармонія розуму і моралі у правовій культурі. *Київ : Знання*. 2009. 215 с.
70. Щербань М. П. Формування правової культури студентів вищих аграрних закладів I–II рівнів акредитації: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. *Київ*. 20 с.
71. Ayres I., Braithwaite J. Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate. *Oxford: OUP*. 1992. 205 p.
72. Becker G. S. Crime and Punishment: An Economic Approach. *Chicago: University of Chicago Press*. 1974. 414 p
73. Braithwaite J. Regulatory Capitalism. *Cheltenham: Edward Elgar*. 2008. 256 p.
74. Coglianese C., Mendelson E. Meta-Regulation and Self-Regulation. In: *The Oxford Handbook of Regulation*. *Oxford: OUP*. 2010. P. 146–168.
75. COSO. Internal Control—Integrated Framework (Updated). *Committee of Sponsoring Organizations*. 2013. 192 p.
76. Davenport T. H., Harris J. Competing on Analytics. *Boston: Harvard Business Press*. 2007. 218 p.
77. Dworkin R. Law's Empire. *Cambridge, MA : Harvard University Press*. 1986. 470 p.
78. Durkheim É. The Division of Labour in Society. *New York : Free Press*. 1997. 352 p.

79. Ferrell O. C., Fraedrich J., Ferrell L. *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. *Boston: Cengage*. 2019. 688 p.
80. Ford C. L. *Innovation and the State: Finance, Regulation, and Justice*. *Cambridge: CUP*. 2017. 298 p.
81. Freud S. *Civilization and Its Discontents*. *London : Hogarth Press*. 1930. 110 p.
82. Hale A., Hovden J. *Management and Culture: The Third Age of Safety*. *Safety Science*. 1998. P. 493–501.
83. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management*. *London: Kogan Page*. 2018. 512 p.
84. ISO 37001:2016 *Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use*. *Geneva: ISO*. 2016. 64 p.
85. ISO 45001:2018 *Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use*. *Geneva: ISO*. 2018. 45 p.
86. Kaplan R. S., Mikes A. *Managing Risks: A New Framework*. *Harvard Business Review*. 2012. P. 48–60.
87. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard*. *Boston: Harvard Business School Press*. 1996. 322 p.
88. Kelsen H. *Pure Theory of Law*. *Berkeley : University of California Press*. 1967. 356 p.
89. Kraakman R. et al. *The Anatomy of Corporate Law (3rd ed.)*. *Oxford: OUP*. 2017. 520 p.
90. Marx K., Weber M. *Selected Works on Law and Society*. *Berlin : Springer*. 2005. 412 p.
91. Murray C., Ruwicz M. *Corporate Governance and Compliance in Modern Business*. *London : Routledge*. 2018. 298 p.
92. OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. *Paris: OECD Publishing*. 2015. 60 p.
93. Parker C. *The Open Corporation: Effective Self-Regulation and Democracy*. *Cambridge: CUP*. 2002. 348 p.

94. Parker C., Nielsen V. L. Explaining Compliance: Business Responses to Regulation. *Cheltenham: Edward Elgar*. 2011. 386 p.
95. Parsons T. The Social System. *Glencoe : Free Press*. 1951. 575 p.
96. Rawls J. A Theory of Justice. Cambridge, MA : *Harvard University Press*. 1971. 607 p.
97. Reason J. Managing the Risks of Organizational Accidents. *Aldershot: Ashgate*. 1997.
98. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership (5th ed.). *San Francisco: Jossey-Bass*. 2017. 448 p.
99. Sorokin P. Social and Cultural Dynamics. *Boston : Porter Sargent*. 1957. 720 p.
100. Spedding L., Rose A. Business Risk Management Handbook. *Oxford: Elsevier*. 2008. 752 p.
101. Tyler T. R. Why People Obey the Law. *Princeton: Princeton University Press*. 2006. 297 p.
102. Treviño L. K., Weaver G. R. Managing Ethics in Business Organizations. *Stanford: Stanford University Press*. 2003. 356 p.
103. Van Rooij B., Fine A. The Behavioral Code: The Hidden Ways the Law Makes Us Better or Worse. *Boston: Beacon Press*. 2021. 368 p.
104. Weber M. Economy and Society. *Berkeley : University of California Press*. 1978. 1469 p.
105. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the Unexpected (3rd ed.). *San Francisco: Jossey-Bass*. 2015.05. 20 c.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для оцінки організації правомірної діяльності керівників СТО «Автосервіс НІКО»

Мета: визначити рівень сформованості управлінських навичок у сфері дотримання законодавства, внутрішніх регламентів та формування культури правомірної поведінки.

Інструкція: оберіть один із варіантів відповіді, що найбільше відповідає Вашій практиці управління.

(1 – ніколи/дуже низький рівень, 2 – рідко/низький рівень, 3 – іноді/середній рівень, 4 – часто/достатній рівень, 5 – завжди/високий рівень).

1. Чи забезпечуєте Ви правильне оформлення трудових договорів та контрактів?
2. Як часто у Вашій роботі перевіряються й оновлюються внутрішні регламенти?
3. Чи дотримуєтесь Ви вимог охорони праці та техніки безпеки?
4. Наскільки чітко організовано систему контролю за правомірною діяльністю працівників?
5. Чи відчуваєте Ви, що власний приклад законослухняної поведінки впливає на стиль роботи колективу?
6. Як часто виникають юридичні спори з працівниками або контролюючими органами у Вашій практиці? (зворотне питання, де 1 = дуже часто, 5 = практично ніколи).
7. Чи інтегруєте Ви правові вимоги у щоденні управлінські рішення (кадрові, фінансові, договірні)?
8. Наскільки впевнено Ви можете діяти в умовах нових або змінених правових вимог?

Анкета для оцінки рівня знань і застосування трудового та господарського законодавства керівниками СТО «Автосервіс NIKO»

Мета: визначити рівень сформованості знань і практичних навичок керівників у сфері застосування трудового та господарського законодавства для забезпечення правової безпеки діяльності підприємства.

Інструкція: оберіть один із варіантів відповіді, що найбільше відповідає Вашій практиці управління.

(1 – ніколи/дуже низький рівень, 2 – рідко/низький рівень, 3 – іноді/середній рівень, 4 – часто/достатній рівень, 5 – завжди/високий рівень).

1. Наскільки впевнено Ви застосовуєте норми трудового законодавства під час прийняття кадрових рішень?

2. Як часто Ви перевіряєте правильність оформлення кадрової документації (трудові договори, накази, особові справи)?

3. Наскільки глибоко Ви орієнтуєтесь у положеннях господарського законодавства, що стосуються діяльності підприємства?

4. Як часто Ви консультуєтесь із юристами або спеціалістами під час укладення господарських договорів?

5. Наскільки якісно у Вашій практиці укладаються договори з урахуванням прав і обов'язків сторін, строків та можливих ризиків?

6. Чи здійснюєте Ви регулярний контроль за відповідністю господарських операцій (закупівель, поставчань, фінансових розрахунків) чинному законодавству?

7. Як часто у Вашій практиці виникають юридичні труднощі через невідповідність договорів або господарських операцій законодавчим нормам? (зворотне питання; 1 – дуже часто, 5 – практично ніколи).

8. Наскільки впевнено Ви можете інтегрувати вимоги трудового та господарського законодавства у щоденні управлінські рішення?

Анкета для оцінки рівня дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки керівниками СТО «Автосервіс NIKO»

Мета: визначити рівень сформованості управлінських навичок у сфері охорони праці та техніки безпеки, що забезпечують збереження здоров'я персоналу та стабільність виробничих процесів.

Інструкція: оберіть один із варіантів відповіді, що найбільше відповідає Вашій практиці управління.

(1 – ніколи/дуже низький рівень, 2 – рідко/низький рівень, 3 – іноді/середній рівень, 4 – часто/достатній рівень, 5 – завжди/високий рівень).

1. Як часто у Вашому підрозділі проводяться інструктажі з охорони праці та техніки безпеки?

2. Чи забезпечуєте Ви своєчасне складання та оновлення планів охорони праці на підприємстві?

3. Наскільки уважно Ви контролюєте фактичне дотримання працівниками норм безпеки на робочих місцях?

4. Як часто у Вашій практиці проводяться перевірки обладнання та інструментів на відповідність стандартам безпеки?

5. Наскільки ефективно Ви організовуєте систему навчання та підвищення кваліфікації працівників із питань безпеки праці?

6. Чи існує у Вашому підрозділі система реагування на нещасні випадки або потенційні загрози?

7. Наскільки часто виявляються порушення правил охорони праці у Вашій практиці? (зворотне питання; 1 – дуже часто, 5 – практично ніколи).

8. Як Ви оцінюєте загальний рівень правової культури у сфері охорони праці серед працівників Вашого підрозділу?

*Анкета для оцінки рівня управління правовими ризиками керівниками
СТО «Автосервіс NIKO»*

Мета: визначити рівень сформованості управлінських навичок керівників у сфері виявлення, попередження та мінімізації правових ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства.

Інструкція: оберіть один із варіантів відповіді, що найбільше відповідає Вашій практиці управління.

(1 – ніколи/дуже низький рівень, 2 – рідко/низький рівень, 3 – іноді/середній рівень, 4 – часто/достатній рівень, 5 – завжди/високий рівень).

1. Наскільки чітко у Вашому підрозділі функціонує система внутрішнього контролю за дотриманням правових норм?

2. Чи забезпечуєте Ви правильність і юридичну коректність укладення договорів із партнерами та підрядниками?

3. Як часто Ви відстежуєте зміни у законодавстві, що впливають на діяльність підприємства?

4. Чи впроваджені у Вашому підрозділі механізми своєчасного реагування на нові правові вимоги (оновлення регламентів, внутрішні інструкції, консультації з юристами)?

5. Наскільки регулярно проводяться правові аудити господарських операцій та документації?

6. Чи застосовуються у Вашій роботі інструменти оцінки ймовірності та впливу правових ризиків (ризик-матриці, контрольні списки)?

7. Як часто у Вашій практиці виникають правові проблеми через несвоєчасне реагування на зміни у законодавстві? (зворотне питання; 1 – дуже часто, 5 – практично ніколи).

8. Наскільки ефективно Ви координуєте роботу з юридичною службою чи зовнішніми консультантами для мінімізації правових ризиків?

*Анкета для оцінки рівня правової комунікації керівників СТО
«Автосервіс NIKO»*

Мета: визначити рівень сформованості навичок керівників у сфері правової комунікації, здатності до ефективної взаємодії з колективом, партнерами та контролюючими органами.

Інструкція: оберіть один із варіантів відповіді, що найбільше відповідає Вашій практиці управління.

(1 – ніколи/дуже низький рівень, 2 – рідко/низький рівень, 3 – іноді/середній рівень, 4 – часто/достатній рівень, 5 – завжди/високий рівень).

1. Наскільки впевнено Ви ведете переговори з партнерами та замовниками у правовому полі?

2. Як часто під час переговорів Вам вдається досягати компромісу, зберігаючи інтереси підприємства?

3. Чи демонструєте Ви відкритість у взаємодії з державними та контролюючими органами?

4. Наскільки детально у Вашому підрозділі готуються юридичні звіти та комунікаційні документи для зовнішніх органів?

5. Як Ви оцінюєте рівень довіри працівників до Ваших управлінських рішень у правовій сфері?

6. Чи проводите Ви роз'яснення для колективу щодо юридичних аспектів діяльності підприємства (трудові відносини, договори, охорона праці)?

7. Як часто виникають непорозуміння у колективі через недостатню правову поінформованість? (зворотне питання; 1 – дуже часто, 5 – практично ніколи).

8. Наскільки ефективно Ви координуєте комунікацію між підрозділами підприємства у питаннях правового характеру?