



УДК 331.108.2:378.11

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-241-251](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-241-251)

Смолич Дарія Валеріївна кандидат економічних наук, доцент, Луцький національний технічний університет, вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43000, тел.: (0332) 78-56-66, <https://orcid.org/0000-0002-6444-9486>

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ, ЗАДАЧІ, СТРУКТУРА, РІВНІ ТА РОЗВИТОК

Анотація. У статті розглянуто сутність поняття управлінська культура, виокремлено основні задачі управлінської культури, які мають важливе значення в управлінні організацією. Розглянуто управлінську культуру як інструмент запобігання конфліктів в організації та її вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Досліджено структуру управлінської культури виходячи з того, що сама ця культура, є інтегральною характеристикою особистості керівника і його діяльності. В структурі виокремлено такі елементи як: загальна культура керівника та його індивідуальні якості, психологічні характеристики, професіоналізм керівника (професійна культура менеджера), поведінка, ставлення до людей та характер спілкування, а також стиль керівництва. Зазначено, що особиста культура керівника, його загальна культура є важливою характеристикою його особистісного розвитку. Розглянуто важливість емоційного інтелекту керівника як основи його моральної культури. Досліджено професійну культуру керівника є невід'ємну характеристику його як фахівця, що має включати такі компоненти: високий рівень професійних знань і умінь; розуміння тенденцій розвитку своєї професійної сфери; ціннісне сприйняття професії; дотримання професійної етики; бажання реалізувати свій потенціал; постійне професійне самовдосконалення.

Зауважено, що практика управлінської діяльності виступає основним джерелом формування і розвитку культури управління. Виокремлено рівні сформованості управлінської культури керівника: високий, середній та низький. Охарактеризовано високий рівень управлінської культури сучасного менеджера. Досліджено феномен розвитку управлінської культури керівника крізь призму основних підходів акмеологічного і модеративного. Обґрунтовано важливість професійного саморозвитку, самовдосконалення, самоменеджменту керівників та актуальність тенденції «навчання крізь життя». Виокремлено рекомендації активізації саморозвитку управлінської культури керівника.



Ключові слова: культура, етика, загальна культура, професійна культура, управлінська культура, стиль керівництва.

Smolych Dariia Valeriivna PhD (Economics), Associate Professor of the Department of management, Lutsk National Technical University, Lvivska St., 75, Lutsk, 43000, tel.: (0332) 78-56-66 <https://orcid.org/0000-0002-6444-9486>

MANAGEMENT CULTURE: THE ESSENCE OF THE CONCEPT, TASKS, STRUCTURE, LEVELS AND DEVELOPMENT

Abstract. The article examines the essence of the concept of management culture, highlights the main tasks of management culture, which are important in managing an organization. Management culture as a tool for conflict prevention in the organization and its influence on the formation of a favorable social and psychological climate in the team are considered.

The structure of management culture was studied based on the fact that this culture itself is an integral characteristic of the manager's personality and his activities. The structure highlights such elements as: general culture of the manager and his individual qualities, psychological characteristics, professionalism of the manager (professional culture of the manager), behavior, attitude to people and nature of communication, as well as management style. It is noted that the personal culture of the manager, his general culture is an important characteristic of his personal development. The importance of the manager's emotional intelligence as the basis of his moral culture is considered. The researched professional culture of the manager is an integral characteristic of him as a specialist, which should include the following components: a high level of professional knowledge and skills; understanding of trends in the development of one's professional sphere; value perception of the profession; compliance with professional ethics; the desire to realize one's potential; constant professional self-improvement.

It is noted that the practice of managerial activity is the main source of formation and development of management culture. The levels of formation of the manager's management culture are distinguished: high, medium and low. The high level of management culture of a modern manager is characterized. The phenomenon of the development of the management culture of the manager is studied through the prism of the main acmeological and moderative approaches. The importance of professional self-development, self-improvement, self-management of managers and the relevance of the «learning through life» trend are substantiated. Recommendations for intensification of self-development of the manager's management culture are highlighted.

Keywords: culture, ethics, general culture, professional culture, management culture, leadership style.



Постановка проблеми. Мінливість та невизначеність умов ведення господарської діяльності, постійне зростання конкуренції, обумовлює ускладнення завдань та цілей організації, які покладені на керівників та їх підлеглих. Успішне розв'язання цих завдань можливе за умови неперервного розвитку й реалізації творчого особистісного потенціалу кожного працівника. Насамперед, це стосується керівників, адже ефективність їхнього управлінського впливу на колектив суттєво посилюється завдяки високому професіоналізму, розвиненому стратегічному мисленню та його інноваційному характеру, а також особистісному авторитету, загальній та управлінській культурі менеджерів. Розвинена управлінська культура забезпечує здатність керівника швидко пристосовуватись до змін, бути емоційно стабільним, гнучким, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження культури управління висвітлено в працях науковців: Садкового В.П., Домбровської С.М., Лозового В.О., Пономарьова О.С., Харченко А.О., Дученко М.М., Педько А.Б., Васильченко Л.В.. Разом з тим, актуальним залишається дослідження особливостей формування та розвитку управлінської культури керівників, з урахуванням динамічної зміни умов ведення бізнесу.

Мета статті – дослідження сутності поняття, структурних елементів та особливостей формування та розвитку управлінської культури керівників, як важливого чинника забезпечення бажаної ефективності спільної діяльності людей та їх різних груп.

Виклад основного матеріалу. В умовах сьогодення, управління стає такою сферою людської діяльності, успіх якої істотно залежить від рівня професійної культури тих, хто її здійснює, тобто управлінської культури керівників. Керівникам, для їх ефективної управлінської діяльності необхідно постійно навчатися самим і навчати своїх підлеглих, систематично підвищувати рівень своєї професійної і соціальної компетентності, загальної і професійної культури.

Справжнім викликом для вітчизняних менеджерів є налагодження діяльності колективу в умовах війни, що залежить від професійної майстерності та управлінської культури. Ключовими навиками лідера в сучасних умовах є вміння ставити цілі та реальні задачі, критично мислити, мінімізувати конфлікти, етично реагувати на можливі невдачі, бути готовим адаптуватися до нових умов, підтримувати співробітників, виявляти емпатію.

Управлінська культура – це сукупність норм, принципів, цінностей, поведінкових стандартів, якими керується керівник організації в процесі управлінської діяльності [1].

Управлінська культура – це вид культури, яка складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-



психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культури і є інтегральним утворенням системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління [2].

Управлінська культура забезпечує ефективну організацію праці в компанії на етичних, чітких методологічних засадах, посилює роль загальної і професійної культури у здійсненні спільної діяльності.

Водночас, управлінська культура – це досконале знання та володіння керівником теорією управління як важливої соціальної функції – свідомого і владного, із застосуванням новітніх досягнень культури організації, впливу як на окремих людей, так і на всю людську спільноту, що проводиться заради досягнення визначеної мети організації [3].

Працівники системи управління, і в першу чергу керівники вищої ланки, мають добре розуміти, що управління, і культура його реалізації необхідні не самі по собі, а як умова ефективного досягнення цілей спільної діяльності людей, як важливий засіб мобілізації їхніх інтелектуальних, фізичних та емоційних зусиль, інтересів і бажань та їх спрямування на належне виконання кожним своїх виробничих функцій і завдань заради досягнення очікуваних результатів.

Управлінська культура характеризує особистість керівника, як кваліфікованого управлінця, здатного ефективно виконувати управлінську діяльність. Управлінська культура забезпечує виконання управлінських функцій керівником, а саме планування, організація, мотивація та контроль [4, с.19].

З позицій сучасної культури управління, керівник реалізуючи свої функції повинен сповідувати принцип, аналогічний тому, що Гіппократ сформулював свого часу для лікарів: «Не зашкодь!». Це означає, що коли в результаті контролю виявляється, що неминучі відхилення стану організації чи характеру її функціонування перебувають у припустимих межах, ситуація вважається прийнятною і не потребує управлінського втручання [5, с.8].

Управлінська культура сьогодення передбачає надання керівником максимальної можливості людям спокійно працювати, якщо виконання ними своїх функцій, завдань і обов'язків відповідає підтриманню бажаного стану організації та характеру її функціонування. Тільки у разі виходу хоча б одного з контрольованих параметрів за припустимі межі виникає потреба відповідного реагування з боку керівника.

На наш погляд, управлінська культура також є дієвим інструментом запобігання конфліктів в організації. Безумовно, високий рівень управлінської культури керівника не гарантує відсутність конфліктних ситуацій, проте така культура сприяє недопущенню системним непорозумінням в колективі, ефективному вирішенню конфліктів. В такому аспекті, управлінська культура сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в організації.



Власне, управлінська культура вирішує декілька основних задач, що мають важливе значення в управлінні [6, с.9]:

- концентрує багаторічний управлінський досвід, створює можливості для його вивчення та засвоєння, передає його новим суб'єктам, а також транслює його у суспільство;

- визначає стиль керівництва, систему відносин між учасниками;

- здійснює вплив на формування і виховання особистості як моральної, так і аморальної;

- створює можливості ефективно впливати на подолання консерватизму і бюрократизму;

- сприяє розвитку професійної компетентності керівників і співробітників, підвищенню якості управлінських рішень, значно знижує рівень конфліктності.

Постійне зростання суспільних вимог до змісту й характеру управління безпосередньо позначається на вимогах до особистості та рівня професійної і соціальної компетентності керівника. Сучасний керівник має бути не просто професіоналом, а й визнаним лідером. Для цього він повинен бути особистістю, якій притаманна висока особистісна і професійна культура.

Структуру управлінської культури слід розглядати як складну систему організаційно-правових цінностей, уявлень про характер взаємодії та взаємовідносин між керівником, як суб'єктом управління та персоналом, як його об'єктом з метою гармонізації управлінської діяльності та забезпечення ефективного виконання завдань, що постають перед організацією [7].

Структура управлінської культури виходить з того, що сама ця культура, як інтегральна характеристика особистості керівника і його діяльності відбиває якісний аспект змісту й характеру управлінської діяльності, її творчий характер, мотивацію керівника й механізми регуляції ним спільної діяльності людей та його власної саморегуляції [5, с.116].

Управлінська культура як важливий феномен має достатньо розвинену структуру, яка відображена на рис. 1.



Рис.1. Структура управлінської культури керівника



Отже, як бачимо з рис. 1, управлінська культура виступає важливою інтегральною характеристикою професійної діяльності керівника і його особистості.

Керівник є прикладом для своїх підлеглих. Завдяки розвиненості загальної культури керівника, індивідуальним якостям, позитивним психологічним характеристикам люди сприймають його як особистість, з повагою ставляться до нього, визнають його особистісний авторитет, відповідально виконують поставлені задачі та підтримують ініціативи в роботі.

Професійна культура керівника постає інтегральною характеристикою його як фахівця і визначає рівень його кваліфікації і авторитету у професійному середовищі, а також рівень володіння менеджером філософією управління персоналом, психологією і технологією управління.

Слід зауважити, що без належного рівня професійної компетентності керівник як фахівець не може вважатися носієм професійної культури. Основу професіоналізму керівника утворює сукупність добре засвоєних глибоких і системно організованих знань, розвинених умінь і навичок, необхідних для досконалого та якісного виконання ним необхідних управлінських функцій.

Професіоналізм керівника також обумовлює необхідність його високої кваліфікації як фахівця певної сфери суспільного виробництва, в якій діє керована ним організація. Тобто, керівник повинен розуміти основи технології діяльності його підлеглих, щоб достатньо компетентно керувати ними та їхньою діяльністю.

Розглядаючи професіоналізм керівника, доцільно також зауважити на необхідності прагнення керівника до професійного самовдосконалення, реалізації свого потенціалу. Сучасний керівник має розуміти важливість тенденції «навчання крізь життя» та шукати можливості здобувати на кожному життєвому етапі тих блоків інформації, які необхідні для підтримки своєї активної життєдіяльності та самореалізації.

Крім того, слід зауважити, що управлінська культура є результатом взаємодії керівника і трудового колективу, впливає на них і трансформується сама. Керівник розкриває через неї свої здібності, світогляд, соціальні почуття, професійні навички; підлеглий, сприймаючи цінності управлінської культури керівника й організації, трансформує власну професійну культуру [6, с.9].

Ставлення до працівників та характер спілкування з ними керівник повинен втілювати з дотриманням норм професійної етики. Вважаємо надзвичайно важливою, в цьому аспекті є моральнісна культура керівника.

В структурному відношенні моральнісна культура виступає проявом діалектичної єдності культури моральної свідомості і культури моральної поведінки, а кожна з них, у свою чергу, являє собою складну специфічну підсистему [5, с.117-118].



Так, підсистема моральної свідомості містить культуру етичного мислення і культуру моральних почуттів. Отже, керівник і у своїх думках, і почуттях, і діях повинен виходити з цінностей добра і справедливості, вважаючи домінантою діяльності сприяння інтересам суспільства, в тому числі своїх підлеглих.

Культура моральної поведінки сприяє успішному досягненню прийнятих моральних цілей і характеризує здатність керівника до морального вибору та практичної діяльності відповідно до прийнятих переважною більшістю соціуму моральних цінностей та їх розуміння в системі норм корпоративної культури. Керівник має сприяти розвитку такої здатності і у персоналу організації.

Важливим елементом моральнісної культури керівника є його емоційний інтелект та здатність до емпатії. Керівник, незалежно від обставин повинен не тільки розуміти свої власні емоції, керувати ними, а й розуміти емоційний стан підлеглого, зокрема при делегуванні повноважень, та проявляти емпатію, бути готовим допомогти працівнику, підтримати його та розділити відповідальність за отримані результати.

Стиль керівництва - це типова для керівника (лідера) система прийомів впливу на підлеглих. Тобто стиль керівництва визначає ставлення його до підлеглих. Виділяють такі типи стилів керівництва: автократичний; демократичний; ліберальний [8, с.53].

Стиль керівництва керівника, як правило, корелює з його поведінкою, ставленням до людей, рівнем загальної культури. Інколи трапляється в компаніях ситуація, коли керівник будучи висококваліфікованим спеціалістом реалізовує автократичний, або ліберальний стиль управління, є зверхнім, неетичним, що відображається негативно як на працівниках, психологічному кліматі компанії, так і на результатах спільної роботи, яка ускладнюється системними непорозуміннями.

Отже, неодмінним атрибутом управлінської культури керівника має бути сприйняття керівником своєї професійної діяльності як однієї з основних своїх життєвих цінностей, розуміння її суспільної значущості для інших людей, прагнення не просто бездоганно, а творчо і найкращим чином виконувати свої обов'язки.

Слід зауважити, що саме практика управлінської діяльності виступає основним джерелом формування і розвитку культури управління як безпосередньо, відповідно до потреб забезпечення бажаного рівня ефективності управління, так і опосередковано, в результаті осмислення, аналізу та узагальнення досвіду професійної діяльності і конкретного керівника, і управління взагалі.

Виокремлюють наступні рівні сформованості управлінської культури керівника: високий, середній та низький.



Високий рівень характеризується [4, с.24]:

1. активним ставленням керівника до навчання, швидким засвоєнням нового матеріалу, старанним виконанням роботи;
2. демонстрацією належного рівня сформованості професійної компетентності: знань, вмінь і навичок з теорії управління організацією та теорії прийняття управлінських рішень;
3. легким сприйняттям та засвоєнням знань сучасних інформаційних технологій та інновацій у галузі управління;
4. знанням та ефективним застосуванням правил ведення й оформлення документації;
5. вмінням розпізнавати та контролювати власні емоції відповідно до ситуації;
6. розумінням емоцій своїх підлеглих, виявленням до них емпатії, витримки;
7. вільним оперуванням інформацією та виявом умінь до професійного та міжособистісного спілкування; вмінням ясно та чітко довести завдання та доведення рішення до підлеглих;
8. вибором оптимальних способів спілкування в ситуації взаємодії;
9. вирішенням міжособистісних конфліктів та створенням сприятливого психологічного клімату в колективі;
10. ефективним володінням вміння самопрезентації та виявом готовності до встановлення контактів з іншими;
11. виявом здатності до самовдосконалення, самоконтролю, самопізнання, самоаналізу та самоорганізації;
12. розумінням цінності управлінської культури та діяльності в галузі управління організацією;
13. розвитком критичного мислення та здатності до виправданого ризику;
14. швидкою адаптацією до змінних умов функціонування організації;
15. усвідомленням необхідності гуманного ставлення до підлеглих.

Розвиток управлінської культури керівника є складним феноменом. Він потребує використання комплексу методологічних підходів, що забезпечують досягнення різнопланових характеристик даного явища.

Основними є акмеологічний і модеративний підходи. Ідеї акмеологічного підходу пов'язані з особливістю презентації людини в акмеології як суб'єкта удосконалення, саморозвитку. Акмеологія дає керівнику розуміння суб'єктивних і об'єктивних чинників досягнення ним вершин (акме) управлінської культури. [6, с.12-13; 10].

До об'єктивних відносять якість отриманої освіти управлінця. Під суб'єктивними розуміють талант і здібності особистості, її відповідальність,



компетентність, уміння вирішувати виробничі задачі. Таким чином, процес розвитку управлінської культури керівника з акмеологічної точки зору можна характеризувати як оволодіння керівником ефективними способами управління і самоуправління в аспекті неперервного особистісно-професійного розвитку. Це дозволяє проектувати програми розвитку управлінської культури на рівні самоменеджменту.

Технологічно важливим є модеративний підхід, який передбачає спільне навчання працівників. Методи модерації дають можливість об'єднати учасників, стимулювати до спільного пошуку шляхів вирішення проблеми і підвести їх до переносу знайденого рішення в практичну площину.

Високого рівня управлінської культури керівники досягають лише за умов, коли в них виникає та реалізується потреба професійного саморозвитку, самовдосконалення, а також коли вони виявляють мотиваційно-ціннісне ставлення до себе як суб'єкта управлінської діяльності. Таке ставлення набуває прояву в безпосередньому здійсненні заходів та усвідомленій реалізації функцій самоменеджменту в професійній діяльності: самодослідження, самопрогнозування, самоактуалізації, самоорганізації, самопрезентації, самореалізації, саморегуляції, самокорекції, самовиховання. Результативність управлінської діяльності керівників багато в чому залежить від їхніх власних зусиль і активності.

Саморозвиток керівника – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе, що передбачає самостійне удосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетентності, котрі забезпечують ефективність управлінської діяльності.

Самоменеджмент керівника реально постає як набір управлінських впливів спрямованих ним на себе як діяльний суб'єкт з метою приведення своєї особистості у стан, необхідний для успішного здійснення управлінської діяльності. Даний процес являє собою єдність таких складових: особистісного розвитку; інтелектуального розвитку; професійного (кваліфікаційного) розвитку; підтримання фізичного стану (оздоровлення).

Для ініціації тенденції саморозвитку управлінської культури доцільно: розвивати командно-колегіальний принцип роботи з участю працівників різних підрозділів для вирішення конкретних завдань і проектів; удосконалити (а у деяких випадках – налагодити) горизонтальні потоки інформації; реалізувати інформаційне забезпечення комунікацій; проводити активізацію роботи сайту керівного органу, на якому висвітлюються його традиції, заходи, досягнення, проекти.

Висновки. Для сучасного керівника його культура із загальної вкрай важливої особистісної характеристики трансформується в один з основних компонентів його професіоналізму, про розвиток якого він має дбати не



меншою мірою, ніж про розвиток фахових знань. Управлінська культура керівника значною мірою визначає соціально-психологічний клімат, а саме загальний психоемоційний настрій людей і характер стосунків між ними, які склалися в даному колективі і впливає на трудову діяльність та її результати.

Література:

1. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Х.: Вид. Група «Основа», 2007. 176 с.
2. Дученко М.М., Шевчук О.А. Бізнес-етика: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с.
3. Педько А.Б. Основи підприємництва і бізнес-культури: навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури, 2019. 168 с.
4. Лебідь О. Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: навчальний посіб. Донецьк: ЛАНДОН-ХХІ, 2011. 263 с.
5. Культура управління: монографія Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутий О. М, Пономарьов О. С., Харченко А. О. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.
6. Свистун В.І., Болгаріна В.С., Григор'єва В.А., Єльнікова Г.В., Кузьмінська Л.Д., Палькевич Ю.С., Петренко Л.М. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів: посібник К.: ІПТО НАПН України, 2015. 141 с.
7. Чайка Г. Л. Компетенції в управлінні: навч. посіб. К.: Знання, 2015. 167 с.
8. Стеценко Н., Ткачук Г. До проблеми формування індивідуального стилю управління Молодь і Ринок. № 3/182. 2020. С.52-57.
9. Лозовий В. О. Культура особистості та етикет у діловому спілкуванні: навч. посібник В. О. Лозовий, О. В. Уманець, М. Б. Ценко. Харків: Регіон-інформ, 2010. 140 с.
10. Подобний О. О., Слатвінська В.М. Наукова розробленість проблеми особистої безпеки правоохоронця та перспективи її подальшого дослідження. Юридичний науковий електронний журнал. № 12. 2021. С. 440-442. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-12/112> URL: http://www.lsej.org.ua/12_2021/113.pdf

References:

1. Vasil'chenko, L. V. (2007). *Upravlins'ka kul'tura i kompetentnist' kerivnika [Managerial culture and competence of the manager]*. H.: Vid. Grupa «Osнова» [in Ukrainian].
2. Duchenko, M.M., Shevchuk, O.A. (2020). *Biznes-etika [Business ethics]*. Kiiv: KPI im. Igorja Sikors'kogo [in Ukrainian].
3. Ped'ko, A.B. (2019). *Osnovi pidpriemnictva i biznes-kul'turi [Basics of entrepreneurship and business culture]*. K: Centr navchal'noi literaturi [in Ukrainian].
4. Lebid', O. (2011). *Profesijna kul'tura kerivnika zagal'noosvitn'ogo navchal'nogo zakladu [Professional culture of the head of a general educational institution]*. Doneck: LANDON-HHI [in Ukrainian].
5. Sadkovij, V.P., Nazarov, O.O., Dombrovs'ka, S.M., Krutij, O. M, Ponomar'ov, O. S., Harchenko, A. O. (2018). *Kul'tura upravlinnja [Management culture]*. Harkiv: NUCZU [in Ukrainian].
6. Svistun, V.I., Bolgarina, V.S., Grigor'eva, V.A., El'nikova, G.V., Kuz'mins'ka, L.D., Pal'kevich, Ju.S., Petrenko, L.M. (2015). *Rozvitok upravlins'koï kul'turi kerivnikiv profesijno-tehnicnih navchal'nih zakladiv [Development of management culture of heads of vocational and technical educational institutions]*. K.: IPTO NAPN Ukraïni [in Ukrainian].



7. Chajka, G. L. (2015). *Kompetencii v upravlinni [Competencies in management]*. K.: Znannja [in Ukrainian].

8. Stecenko, N., Tkachuk, G. (2020). Do problemi formuvannja individual'nogo stilju upravlinnja [To the problem of forming an individual style of management]. *Molod' i Rinok - Youth and Market*, 3/182, 52-57 [in Ukrainian].

9. Lozovij, V. O. (2010). *Kul'tura osobistosti ta etiket u dilovomu spilkuvanni [Personality culture and etiquette in business communication]*. Harkiv: Region-inform [in Ukrainian].

10. Podobnyy O. O., Slatvins'ka V.M. (2021). Naukova rozrobenist' problemy osobystoyi bezpeky pravookhorontsya ta perspektyvy yiyi podal'sho do slidzhennya [Scientific elaboration of the problem of personal security of a law enforcement officer and prospects for its further research]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal - Legal scientific electronic journal*, 12, 440-442 Retrieved from http://www.lsej.org.ua/12_2021/113.pdf

