УДК: 352/354.08:316.46](477)(045) DOI: 10.15421/152133

Роман Сторожев

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Особливості партисипативного стилю управління лідера в публічно-управлінській діяльності

Стиль лідерства визначає та характеризує поведінку лідера, є прерогативою у виконанні функціональних обов'язків в публічно-управлінській діяльності. За допомогою стилю управління лідер мотивує співробітників на досягнення цілей публічної установи. Тож у даній статті автор розкриває систему публічного управління, яка визначається індивідуальними особливостями лідера, що зумовлюються стилем. У статті аналізуються перші дослідження, які були проведені щодо видів стилів управління, здійснені під керівництвом К. Левіна, які сприяли виокремленню авторитарного, демократичного та ліберального стилю управління.

В своєму дослідженні автор акцентує увагу на особливих аспектах дослідження стилів лідерства, зокрема, «прихованому», що сформувався у період розквіту американського бізнесу. В статті аналізується «прихований» стиль лідерства, якому властиві визнання значущості горизонтальних зв'язків – вільна комунікація між представниками різних структурних одиниць, які сприяли ефективній взаємодії між ними.

Звертається увага на такі стилі лідерства як виконавчий, ініціативний та непослідовний за характеристиками авторитарності й колегіальності.

Однак, в публічно-управлінській діяльності такий стиль лідерства як партисипативний (демократичний) є малодослідженим. На думку автора статті, такий стиль дозволяє досягти високого ступеню співпраці між органами влади та громадськістю у виробленні загальної позиції та управлінського рішення щодо розв'язання багаточисельних завдань.

Автором здійснено наукове узагальнення досліджень щодо запровадження партисипативного лідерства в публічно-управлінській діяльності в Україні, яке проводилося фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва в межах Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» (USAID/ENGAGE), що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та впроваджується Pact в Україні, на основі загальнонаціонального опитування у січні-лютому 2020 р. щодо громадського залучення до управлінської діяльності.

Ключові слова: *стиль лідерства, види стилів лідерства, авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління, «прихований» стиль, партисипативне управління, партисипативний стиль, публічно-управлінська діяльність, громадська активність.*

Roman Storozhev

Taras Shevchenko National University of Ukraine (Kyiv, Ukraine)

Features Participative Leader Management Style in Public Management Activities

Leadership style as a characteristic behavior of a leader, is the prerogative in public administration activity. As follows the leader stimulates employees to achieve the goals of a public institution. The author of the article notes that style is primarily an element of the leadership system, which is characterized by individual characteristics that are directly determined by the personality of the leader. The article analyzes the first studies conducted by K. Levin on issues of the effectiveness of leadership style, which contributed to the separation of authoritarian, democratic and liberal style of management.

In his research, the author focuses on special aspects of the leadership styles study, in particular, the "hidden" that formed during the heyday of American business. The article analyzes the "hidden" style of leadership, that is characterized by recognition of the importance of horizontal relationships – free communication between representatives of different structural units, which contributed to effective interaction between them.

The author also draws attention to such leadership styles as executive, proactive and inconsistent in terms of authoritarianism and collegiality. However, in public administration such a leadership style as participatory (democratic) is poorly explored. According to the author of the article, such a leadership style allows to achieve

a high degree of cooperation in developing a common position on solving numerous tasks. The author carried out a scientific generalization of the researches on the issues of introduction of participatory leadership in public administration in Ukraine, which was conducted by the Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation within the framework of the Program for Promoting Public Activity "Join!" (USAID / ENGAGE), funded by the United States Agency for International Development (USAID) and implemented by the Pact in Ukraine, based on a nationwide survey in January-February 2020 on public involvement in public administration activity.

Keywords: *leadership style, authoritarian, democratic and liberal management styles, "hidden" style, participatory management, participatory (democratic) style, public administration activity, public activity.*

Постановка проблеми.

Поняття «партисипативне управління» (participative management) запозичено із зарубіжної теорії і практики управління та означає «управління, засноване на участі» – залучення найманих працівників до різних форм участі працівників в управлінні, зокрема й прийнятті управлінських рішень.

Ідея партисипативного лідерства в публічно-управлінській діяльності є тим модернізаційним ключем, що спрямовує суб'єктів суспільної взаємодії до співробітництва та створення команд як відповідального руху до намічених цілей та узгоджених дії, підґрунтям яких є суспільні цінності, компетентнісний ріст та стратегія саморозвитку. Безсумнівно, що в означеному контексті актуалізується природжена та набута здатність особистості до адаптації – пристосування до всієї багатоманітності життя за будь-яких умов. Важливим убачається й те, що партисипація не применшує роль та відповідальність лідерів, оскільки відносини у системі керівник–співробітники базуються на консультуванні один з одним з використанням дорадчих правил тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

На сьогодні низка науковців О. Докучаєв (Докучаєв, 2006), Д. Швець (Швець, 2015), В. Якубенко (Якубенко, 2003), зазначають, що партисипативне управління, є одним з найперспективніших напрямів у різних галузях суспільної діяльності – бізнесі, освіті, соціальних відносинах.

О. Докучаєв вважає, що напрям партисипативності дозволяє повніше розкрити творчий та трудовий потенціал співробітників, підвищити мотивацію, збільшити продуктивність праці, поліпшити якість продукції та трудову дисципліну, зменшити конфліктність (Докучаєв, 2006).

Таким чином, найважливішою ознакою партисипативних явищ у відносинах публічного управління є встановлення зовнішніх і внутрішніх партнерських взаємин між співробітниками публічних установ/організацій та їх керівниками (лідерами).

Ю. Сімакова зазначає, що самореалізація, самостійність та здатність працювати у команді є натепер пріоритетом, що, у першу чергу, визначається потребою сильних мізків (Сімакова, 2010). Тож партисипативне лідерство в публічно-управлінської діяльності це такий стиль керівництва, у якому завдяки різним формам участі, створюються відносини нового публічного управління, що дозволяє підвищити мотивацію, зменшити конфліктність тощо. Тож, у межах чинного законодавства, для кожного учасника окресленого процесу відкриваються можливості застосування творчого підходу до вирішення тих чи інших суспільних проблем, що дозволить розкрити їх інтелектуальний потенціал, підвищити самооцінку тощо.

Низка сучасних українських дослідників С. Мосов, О. Рублюк, О. Шаптало вивчають якості керівника органів державного управління в умовах партисипативної демократії.

Мета статті – розкрити особливості партисипативного стилю управління лідера в публічно-управлінській діяльності у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Виклад основного матеріалу.

Партисипативний стиль лідерства потребує не тільки застосування наукового підходу, завдяки якому постає можливість пояснити природу публічно-управлінської діяльності, встановити причинно-наслідкові зв'язки, виявити фактори та умови за яких партнерство є більш ефективним, а також аналізувати, прогнозувати,

розробляючи стратегію і тактику відносин нового публічного управління. Проте, оскільки у періоди суспільних криз постає необхідність швидких «відповідей на множинні виклики», думка Ф. Тейлора про необхідність модернізації управлінської діяльності, спрямовує до усвідомлення необхідності об'єднання науки і мистецтва у цьому процесі. Саме в мистецтві управління вчений убачає сплав освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості (Тейлор, 2008).

Згідно з наведеним постає питання обізнаності щодо залучення та участі громадян у модернізаційних процесах українського суспільства. Так, фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, в межах Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» (USAID/ENGAGE), що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та впроваджується Pact в Україні, у січні-лютому 2020 р. було проведено загальнонаціональне опитування щодо громадського залучення. Опитування проводилося серед жителів України, віком від 18 років, особисто у їх помешканнях, за допомогою інтерв'ювання. Вибірка опитування складала 2011 респондентів і була сформована відповідно до розподілу дорослого населення України за віком, статтю, областю і типом населеного пункту (за винятком Криму та непідконтрольних уряду України регіонів Донецької та Луганської областей). Похибка вибірки становить 2,2%. Результати проведеного опитування, дозволили зробити такі висновки.

Так, на питання «Чи ви брали участь у діяльності громадської організації протягом минулого року?» респонденти надали наступні відповіді: так, брали активну участь – 5%; рідко брали участь у діяльності громадської організації – 12%; не брали участь, тому, що не мали часу – 37%; не брали участь, тому що, Вам це не цікаво – 43%; важко сказати – 3%.

Як бачимо, до діяльності громадських організацій долучається доволі невелика частка громадян (16,9%).

Щодо різних форм демократичної участі, респонденти в основному залучені до роботи громадських комітетів (8,1%), участі у громадських слуханнях (6,4%) та мирних зібраннях (4,4%), готові подавати скарги стосовно інфраструктурних питань (5,2%) та ініціювати чи підписувати електронні петиції (4,2%).

Стосовно обізнаності щодо громадських активностей, приблизно сім з десяти українців (67,5%) знають про можливості участі у мирних зібраннях з конкретних питань. Українцям також відомо про можливість повідомити місцевим органам влади про інфраструктурні проблеми особисто або телефоном (64,6%) та створити будинковий, вуличний чи квартальний комітет або брати участь у роботі такого комітету (60,0%). Громадянам найменше відомо про ті форми активізму, що вимагають певних експертних знань, таких як участь в офіційному дорадчому органі (38,5%) та обговорення законопроектів (38,8%).

Українці найбільше зацікавлені в повідомленні про інфраструктурні проблеми особисто або телефоном (21,2%). Також вони виявили інтерес до повідомлення про інфраструктурні проблеми через онлайн-платформи (20,1%), участі в громадських комітетах (17,2%) і подання офіційних інформаційних запитів до державних органів (16,8%).Як показало опитування, громадяни найменш залучені до активностей з протидії корупції. Тільки 1,5% опитаних повідомляли про випадки корупції в прокуратуру чи поліцію. Майже така ж частка респондентів (1,1%) відкрито повідомляли про корупцію у ЗМІ. Тільки 0,6% громадян використовували онлайн засоби для анонімних повідомлень про корупцію чи порушення на виборах (Національне опитування, 2020).

Отже, залучення громадян у діяльності громадських організацій допоки залишається незначним, однак рівень обізнаності та зацікавленості у громадській діяльності, зокрема й щодо реальної участі у громадських організаціях наповнюють оптимізмом.

Одним із чинників легітимності як розвитку лідерства є наявність довіри, яка у публічно-управлінській діяльності підсилює визначеність, закріплюючи партнерські відносини між учасниками цього процесу. Завдяки довірі створюються різні соціальні групи, зокрема й громадські організації з властивим їм сприйняттям морально-

ціннісних категорій та особистісних характеристик. Важливим є те, що кожна соціальна група більше/менше привносить своє розуміння цінностей, що у тій чи іншій мірі трансформує категорію довіри. Відповідно до наведеного, неабияка роль у цьому процесі відводиться лідеру, який застосовує партисипативний стиль керівництва, оскільки взаємодоповнюваність завдяки участі та наявність сильних лідерів, яким довіряють, створюють умови для реалізації нагальних суспільних проблем.

Отже, довіра, як соціально-психологічне явище є підґрунтям, що визначає цінності, які об'єднують людей – взаємодія, відповідальність, позитивна репутація, моральні зобов'язання, що впливає на створення умов для застосування партисипативного стилю лідерства та його розвитку (Коносіке Мацашіта Вай, 2019, с.120). Згідно з цим, постає можливість встановлення партнерства в публічно-управлінській діяльності, що основується на особистісній автентичності лідера, його відповідальності, раціональності прагматизмі, етичних принципах, комунікативних навичках та лідерству за допомогою очікувань співробітників надання можливостей і піднесення та суспільної довіри, що акумулюється в громадській думці.

Партисипативний стиль лідерства, утверджуючи усвідомлення власної причетності до суспільства і держави, породжує громадську активність, яка проявляється у відповідальному ставленні до вирішення множинних суспільних проблем. У цьому процесі ми вбачаємо значущу роль впливу особистісного (людського) капіталу лідера на творення соціального капіталу. Цінним постає розуміння й усвідомлення того, що в сучасній публічно-управлінській діяльності, окреслюється значуща роль лідерів, які здатні створити таке середовище у якому можна знаходити точки дотику, узгодженість дій і як результат отримати суспільну довіру.

Нижче ми наводимо результати соціологічного дослідження громадської думки щодо рівня довіри до державних та суспільних інститутів, що було проведене з 13 по 17 лютого 2020 року, службою Центру Разумкова. У ході дослідження було опитано 2018 респондентів віком від 18 років. Опитування проводилося в усіх регіонах України, за винятком Криму, окупованих територій Донецької та Луганської областей. Вибірка, репрезентуючи доросле населення країни за основними соціально-демографічними показниками, будувалася як багатоступенева, випадкова із квотним відбором респондентів на останньому етапі. Теоретична похибка вибірки (без врахування дизайн-ефекту) не перевищує 2,3% з імовірністю 0,95.

Таблиця 1

Оцінка громадянами рівня довіри до державних та суспільних інститутів

	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	*Баланс довіри-недовіри**
Президент України	17,9	22,7	39,5	12,0	8,0	*10,9*
Верховна Рада України	28,1	36,9	24,6	3,3	7,2	*-36,5*
Уряд України	27,7	36,8	24,4	3,6	7,5	*0,4*
Державний апарат (чиновники)	34,0	43,3	13,8	2,4	6, 5	*-61,1*
Збройні Сили України	10,0	14,5	52,6	15,0	6,9	*44,1*
Державна прикордонна служба	12,6	18,0	47,4	12,8	9,2	*29,6*
Національна гвардія України	11,7	18,1	48,3	11,5	10,4	*30,0*
Національна поліція	14,9	29,4	37,4	6,3	12,0	*-0,6*
Служба безпеки України (СБУ)	17,2	25,0	36,4	6,5	14,8	*0,7*

Державна служба з надзвичайних ситуацій	11,4	14,1	49,0	16,1	9,4	*39,6*
Прокуратура	30,9	36,8	16,0	2,6	13,6	*-49,1*
Суди (судова система в цілому)	40,5	35,1	11,5	1,7	11,3	*-62,4*
Місцевий суд у вашому районі, місті	34,8	36,4	14,5	1,8	12,5	*-54,9*
Верховний Суд	33,6	30,7	16,7	2,1	16,9	*-45,*
Конституційний Суд України	31,9	28,6	18,7	2,2	18,6	*-39,6*
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)	36,6	28,6	14,1	1,9	18,8	*-94,2*
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	35,6	30,4	12,9	1,9	19,3	*-51,2*
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	36,4	28,4	12,3	1,7	21,7	*-50,8*
Антикорупційний суд	37,0	27,1	13,2	1,4	21,2	*-49,5*
Патрульна поліція	17,9	28,3	36,8	2,9	14,2	*-6,5*
Уповноважений Верховної Ради з прав людини	15,6	16,9	33,3	6,4	27,9	*7,9*
ЗМІ України	15,4	24,8	49,2	3,3	7,4	*12,3*
ЗМІ Росії	58,1	23,6	8,1	1,1	9,0	*-72,5*
Національний банк України	26,1	34,2	24,5	2,5	12,7	*-33,3*
Комерційні банки	34,3	37,2	16,1	2,3	10,2	*-53,1*
Профспілки	24,4	26,6	25,2	3,1	20,8	*-22,7*
Політичні партії	31,5	38,4	14,8	2,0	13,4	*-53,2*
Громадські організації	14,9	24,6	41,3	5,2	14,1	*7,0*
Західні ЗМІ	19,3	22,9	30,9	3,5	23,3	*-7,8*
Церква	13,5	14,5	45,8	16,7	9,4	*34,5*
Добровольчі батальйони	15,7	20,0	40,4	10,2	13,7	*14,9*
Волонтерські організації	11,6	16,8	48,3	11,6	11,7	*31,5*

Як видно з таблиці, серед державних та суспільних інститутів найчастіше довіра висловлюється до Збройних Сил України, волонтерських організацій, Церкви, Державної служби з надзвичайних ситуацій, добровольчих батальйонів, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби, ЗМІ України та громадських організацій.

Недовіра найчастіше висловлюється судовій системі загалом, державному апарату (чиновникам), місцевим судам, політичним партіям, комерційним банкам, Прокуратурі, Верховному Суду, Конституційному Суду України, Антикорупційному суду, Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі, Національному антикорупційному бюро України (НАБУ), Національному агентству з питань запобігання корупції (НАЗК), Національному банку України та ЗМІ Росії (Національне опитування, 2020).

Отже, у можливості вираження думки громадськості як різновиду безпосередньої демократії, чітко окреслюється громадська участь (партисипація) – залучення громади до аналізу різноманітних суспільних питань. Ми вважаємо, що вільне і реальне висловлювання громадської думки щодо різних явищ та процесів публічно-управлінської діяльності, зокрема й довіри до державних та суспільних інститутів, дозволяє вкорінення ідеї соціального партнерства у відносинах нового публічного управління, що, безсумнівно, впливає на розвиток лідерства.

Основою суспільних відносин виступають чинне законодавство та моральні норми. Останнім не властива детальна регламентація та конкретизація, оскільки вони створюються сторіччями, передаються з покоління в покоління, перетворюючись у звичаї, загальноприйняті правила та цінності, які міцно вкорінюються у свідомості людей. Моральні норми утверджують та підтримують певні соціальні цінності, що забезпечує альтернативу вибору поведінки для особистості та суспільства.

Тож складна система моральних норм складається з відповідних правил, зразків поведінки, цінностей, оцінок та мотивів, створюючи певний моральний порядок, що співвідноситься із «золотим правилом» моралі, сутність якого полягає у наступному: я маю вимагати від себе того, чого вимагаю від інших. Важливим є й те, що будь-які моральні норми мають і певні спільні сутнісні риси, зокрема, імперативність – обов'язковість втіленого в них веління, де обов'язковість має категоричний характер. Чи багато чого варті були б у моральному плані чесність або ввічливість особи, якби за ними стояло, лише бажання сподобатися? Зрозуміло чому такі «чесноти», на відміну від справжніх, називають демонстративними (Нижник, 2005, с. 107].

Ціннісний аспект лідерства в публічно-управлінській діяльності

У періоди ускладнення суспільного життя, яке в усіх аспектах наразі спостерігається в Україні, має відбуватися зростання духовних начал у житті більшості людей, що основується на вічних, традиційних етичних цінностях – безпеці, свободі, справедливості тощо. Згідно з чим на перший щабель виводиться співвідносність професійних, етичних принципів з моральними чеснотами керівників-лідерів нового публічного управління. Однак розподіл ресурсів, благ і впливів породжує конкуренцію, яка може викликати як симпатію так і антипатію та інші оціночні ставлення одних членів суспільства до інших, що призводить до конфліктів. Тому намагання подолати цю проблему, зумовлює необхідність у справедливій оцінці, справедливому вирішенні конфліктів, справедливому правосудді, бо саме встановлення справедливості й балансу груп інтересів, стало тією цінністю, що спонукає українське суспільство до участі. Вочевидь, що моральні та професійні чесноти лідерів нового публічного управління, мають базуватися на принципах гуманізму – шанобливого ставлення до кожної особистості, толерантності, миролюбності, солідарності, відповідальності, самодисципліни, некорупційності, співчуття, милосердя, правового захисту, прозорості, гнучкості, умінням справедливо приймати рішення модернізаційних в умовах є значущими моральними орієнтирами, що сприяють розвитку лідерства.

Висновок.

Узагальнюючи наведені умовиводи та результати репрезентованого опитування та їх обговорення, ми схиляємося до думки

про те, що ідеального лідера не буває, однак застосовуючи партисипативний стиль керівництва, лідер відмовляється від централізації, орієнтуючись на принцип децентралізації повноважень. Відповідно створюються умови участі, за яких виконання тих чи інших завдань заохочує співробітників до успішного їх завершення.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Данчева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. К. : Лібра, 1999. 270 с.

Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал. 2006. №8 – С. 79–82

Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київський національний економічний ун-т. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

Коносоке Мацушіта Шлях. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 280 с.

Національне опитування щодо громадського залучення URL: https://dif.org.ua/article/ukraintsi-zalucheni-do-gromadskoi-diyalnosti-ale-unikayut-aktivnoi-uchasti; (дата звернення 07.05.2021).

Нижник Н. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? Політ.менеджмент., 2005., № 5. С. 105–111.

Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Академвидав, 2003. 568 с.

Оцінка громадянами діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків, електоральні орієнтації громадян (лютий 2021р.) URL: http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-instytutiv-ta-politykiv-elektoralni-oriientatsii-gromadian-liutyi-2020r; (дата звернення 09.06.2021).

Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. URL: http:// www. drohobych. net/ 2010/ pdf; (дата звернення 01.05.2021).

Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов н/д : Феникс, 2001. 512 с.

Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента URL: https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631; (дата звернення 01.05.2021).

Швець Д. Є. Партисипативна модель управління в системі вищої освіти. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2015. № 63. С. 229–256.

Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2003. Вип. IV. С. 19–24.

REFERENCES

Dancheva, O. V., & Shvalb, Y. M. (1999). Prakticheskaya psikhologiya v ekonomike i biznese [Practical psychology in economics and business.]. Kyiv: Libra. [in Ukrainian].

Dokuchayev O. A. (2006). Metody doslidzhennya mekhanizmu motyvatsiyi personalu pidpryyemstva [Methods of research of the mechanism of motivation of the personnel of the enterprise]. Ekonomika ta derzhava: Mizhnarodnyy naukovo-praktychnyy zhurnal. №8, pp. 79–82 [in Ukrainian].

Kolot, A. M. (2002). Motyvatsiya personalu [Staff motivation] : pidruchnyk. Kyyivs′kyy natsional′nyy ekonomichnyy un-t. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

Konosuke Matsushita Shlyakh (2019). [Konosuke Matsushita Way]. L′viv : Vydavnytstvo Staroho Leva. 280 s. [in Ukrainian].

Natsional′ne opytuvannya shchodo hromads′koho zaluchennya (2020). [National survey on public involvement]. Retrieved from https://dif.org.ua/article/ukraintsi-zaluchen-do-gromadskoi-diyalnosti-ale-unikayut-aktivnoi-uchasti [in Ukrainian].

Nizhnik, N. (2005) Upravlencheskaya kul'tura: teoreticheskoye ponyatiye ili upravlencheskaya povedeniye? . [Managerial culture: a theoretical concept or managerial behavior?] Polit. menedzhment, 2005., № 5. S. 105-111 [in Ukrainian].

Orban-Lembryk, L.E. (2003). Psykholohiya upravlinnya [Psychology of management]: navch. posibnyk. dlya stud. vyshch. navch. Zakl. Kyiv : Akademvydav. [in Ukrainian].

Otsinka hromadyanamy diyal′nosti vlady, riven′ doviry do sotsial′nykh instytutiv i politykiv, elektoral′ni oriyentatsiyi hromadyan (2020) Retrieved from http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-instytutiv-ta-politykiv-elektoralni-oriientatsii-gromadian-liutyi-2020r [in Ukrainian].

Shvets′, D. Y. (2015). Partysypatyvna model′ upravlinnya v systemi vyshchoyi osvity [Participatory management model in the system of higher education]. Humanitarnyy visnyk ZDIA. № 63. pp. 229–256. [in Ukrainian].

Simakova, Y. S. (2010). Partysypatyvne upravlinnya yak odyn iz nayperspektyvnishykh napryamiv u teoriyi ta praktytsi upravlinnya [Participatory management as one of the most promising areas in the theory and practice of management]. Retrieved from http:// www. drohobych. net/ 2010/ pdf [in Ukrainian].

Stolyarenko, L. D. (2001). Psikhologiya delovogo obshcheniya i upravleniya [Psychology of business communication and

management]. Rostov n/D : Feniks, 2001. 512 s. [in Russian].
Teylor, F. (2008). Printsipy nauchnogo menedzhmenta [Principles of Scientific Management] Retrieved from https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631. [in Ukrainian].
Yakubenko V. D. (2003). Partysypatyvne upravlinnya v sotsializatsiyi korporatyvnykh vidnosyn [Participatory management in the socialization of corporate relations]. Naukovyy visnyk Chernivets′koho torhovel′no-ekonomichnoho instytutu KNTEU. Vyp. IV. S. 19–24. [in Ukrainian].

Storozhev Roman
Ph.D., Doctoral student, https://orcid.org/0000-0001-5103-7274, ris03021976@ukr.net

Стаття надійшла / Article arrived: 12.07.2021 Схвалено до друку / Accepted: 28.08.2021