

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота магістра**

**ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РОЗБУДОВИ  
ПАРТИЦИПАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ВЕЛИКОМУ  
ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Виконала: магістрантка 2-го курсу, групи 8.2810-  
з спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
В.В. Заїка

Керівник: професор кафедри соціальної  
філософії та управління, д.іст.н., доцент  
Приймак О.М.

Рецензент: професор кафедри соціальної  
філософії та управління, д.філос.н., доцент  
Глазунов В.В.

Запоріжжя – 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління  
Кафедра соціальної філософії та управління  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної філософії та управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Заїці Валерії Владиславівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Публічно-управлінські механізми розбудови партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві

керівник роботи Приймак Олег Миколайович, д.іст.н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2021 року № 914-с

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономистъ, 2006. 670 с., Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: учебн. пособ. Москва.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. 272 с., Мескон М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- Москва: 1993. 720 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити стан наукової розробки проблеми публічно-управлінських механізмів розбудови партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві. 2. Уточнити основні поняття дослідження: «партисипативне управління», «молодіжна організація», «публічно-управлінські механізми», «виробниче підприємство», «молодіжна політика». 3. Описати принципи та методи дослідження публічно-управлінських механізмів розбудови партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві. 4. Виявити особливості функціонування партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві. 5. Дослідити сутність та особливості функціонування Молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь». 6. Проаналізувати програми розвитку молодіжної політики в Україні та їх вплив на молодіжну організацію на великому виробничому підприємстві. 7. Розробити рекомендації, що можуть бути використані на державному рівні. 8. Сформулювати пропозиції для реалізації

молодіжної політики на місцевому рівні. 9. Окреслити перспективи впровадження змін до партисипативної системи на великому виробничому підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

---

---

---

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Приймак О.М., професор кафедри соціальної філософії та управління	17.06.2021	17.06.2021
Розділ 2	Приймак О.М., професор кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2021	30.08.2021
Розділ 3	Приймак О.М., професор кафедри соціальної філософії та управління	14.10.2021	14.10.2021

7. Дата видачі завдання 18 червня 2021 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень –квітень 2021	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2021	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2021	виконано
4.	I розділ	Червень – липень 2021	виконано
5.	II розділ	Серпень – вересень 2021	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2021	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад 2021	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_ В.В. Заїка

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.Н. Приймак

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.С. Цапліна

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається зі 97 сторінок, містить 90 джерел використаної інформації.

ПАРТИСИПАЦІЙНА СИСТЕМА, МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА, ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО.

*Мета роботи:* дослідити публічно-управлінські механізми розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві.

*Об'єкт дослідження:* публічно-управлінські механізми стимулювання розвитку промисловості в Україні.

*Предмет дослідження:* публічно-управлінські механізми розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві.

*Методи дослідження:* комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у тому, що на даний момент не було проведено комплексне дослідження за темою «Публічно-управлінські механізми розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві», наприклад, на ПАТ «Запоріжсталь».

*Гіпотеза дослідження:* партисипативна система та молодіжна політика на промисловому підприємстві буде більш ефективна, якщо реалізація здійснюватиметься відповідно до запропонованих нами об'єктивних та суб'єктивних критеріями, показниками, проектами.

*Висновки:* 1. У процесі дослідження ефективності публічно – управлінських механізмів розбудови партисипативної системи встановлено, що лише проведення комплексних заходів для реалізації партисипативного управління може вплинути на діяльність функціонування підприємств.

2. У ході дослідження виявлено, що проаналізовані програми розвитку молодіжної політики в Україні не транлюються на молодіжну політику на підприємствах та не враховуються інтереси та потреби робітничої молоді, не проводяться опитування.

## SUMMARY

Qualification work consists of 97 pages, 90 literature sources.

PARTICIPATIVE SYSTEM, YOUTH POLICY, PUBLIC MANAGEMENT MECHANISM, MANUFACTURING ENTERPRISE

*Research purpose* is to investigate the public management mechanisms for the development of participatory system in a large manufacturing enterprise.

*Research object* is public management mechanisms to stimulate industrial development in Ukraine.

*Research subject* is public management mechanisms for the development of participatory system in a large industrial enterprise.

*Research methods:* a set of interrelated general and special methods.

*The scientific novelty* of the obtained results is that at the moment no comprehensive study has been conducted on "Public management mechanisms for the development of participatory system in a large manufacturing enterprise", for example, at PJSC "Zaporizhstal".

*Research hypothesis* - participatory system and youth policy in an industrial enterprise will be more effective if the implementation is carried out in accordance with our proposed objective and subjective criteria, indicators, projects.

*Conclusions:* 1. In the process of studying the effectiveness of public - management mechanisms for the development of participatory system, it was found that only comprehensive measures for the implementation of participatory management can affect the functioning of enterprises.

2. The study revealed that the analyzed programs of youth policy development in Ukraine are not translated into youth policy in enterprises and do not take into account the interests and needs of working youth, no surveys are conducted.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗБУДОВИ ПАРТИСИПАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ВЕЛИКОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Стан наукової розробки проблеми публічно-управлінських механізмів розбудови партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві...10	
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «публічне», «управління», «публічне управління», «публічно-управлінські механізми», «організація», «промисловий комплекс», «промислове виробництво», «молодь», «молодіжна організація», «молодіжна політика».....	19
1.3. Принципи та методи дослідження публічно-управлінських механізмів розбудови партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві...32	
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗБУДОВИ ПАРТИСИПАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ВЕЛИКОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	36
2.1. Особливості функціонування партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві.....	36
2.2. Сутність та особливості функціонування Молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь».....	51
2.3. Вплив програм розвитку молодіжної політики в Україні на розвиток молодіжної організації на великому виробничому підприємстві.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗБУДОВИ ПАРТИСИПАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ВЕЛИКОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	70
3.1. Пропозицій щодо вдосконалення на державному рівні.....	70
3.2. Рекомендації щодо реалізації молодіжної політики на місцевому рівні.....	73
3.3. Перспективи впровадження змін на рівні підприємства.....	75
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	90

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Науково-технічний прогрес призводить до глибоких змін методів праці, що, у свою чергу, вимагає нових підходів до управління, направлених на підвищення ефективності використання людських ресурсів. Необхідність переходу від єдиноначальності в прийнятті рішень до партисипативних методів диктується зростанням соціальної ролі людини, її громадянської зрілості; ускладненням техніко-економічних умов прийняття рішень, що вимагає всебічного опрацювання кожної ідеї; все більшою популярністю і доцільністю делегування прав і відповідальності, пов'язаних з прийняттям рішень; необхідністю збагачення змісту роботи працівників; все більшим усвідомленням ними своєї причетності до результатів діяльності організації.

Питання реалізації молодіжної політики на промислових підприємствах є досить актуальними, оскільки в сучасній соціально-економічній реальності існує суперечність між потребою у забезпеченні підприємства висококваліфікованим персоналом та кризою мотивації праці молодих працівників. Цей етап у суспільному розвитку характеризується істотним зростанням активності молодіжних організацій на промислових підприємствах. Але спостерігається протиріччя: з одного боку, є потреба у створенні на підприємствах нових молодіжних організацій; з іншого боку, втрачено наступність молодіжної ідеології, ініціативності, самодіяльності та самоврядування.

*Проблемна ситуація* полягає у тому, що у теорії партисипативного управління накопичено великий досвід у роботі з працівниками, молоддю та створенням комфортних умов праці на підприємстві. Разом з цим на практиці у межах розвитку партисипативного управління на промислових підприємствах це питання залишається ще не до кінця дослідженим та вдосконаленим через низку причин. Тому доцільним буде провести дослідження програм розвитку для розбудови партисипативної системи.

Партисипативне (партисипативне) управління на сучасних підприємствах є найважливішим чинником формування пріоритетних, соціально значущих

цілей соціальних систем, поступового зближення системи цінностей та моральних принципів населення та працівників управління сучасними підприємствами. Найважливішими та пріоритетними цілями управлінської діяльності службовця будь-якого рангу в нових умовах мають стати задоволення потреб населення, людський розвиток, суспільне накопичення соціального та культурного капіталу суспільства.

Тому виникає необхідність подальшого дослідження особливостей партисипативного управління для сучасного менеджменту.

В сучасних умовах науково-технічної революції, розвитку економіки основною конкурентною перевагою підприємства на ринку стає освіта і кваліфікація працівників підприємства, які мають змогу підтримати техніко-технологічний та інноваційний потенціал підприємства. Ефективним способом підтримувати необхідний освітній рівень, здійснювати інвестування в людський капітал підприємства виступає саме партисипативне управління.

Форми участі співробітників в управлінні можуть мати різну глибину, але, як правило, розрізняють три ступені участі: висування пропозицій; вироблення альтернатив; вибір остаточного рішення.

У цілому функціонування партисипативного механізму у підприємстві забезпечує:

- полегшення обміну інформацією – учасники взаємодії отримують більш широкую та об'єктивну інформацію про діяльність підприємства;
- ефективну працю і зміцнення командного духу – приватна участь працівників у процесі управління сприяє перетворенню планів підприємства в особисті плани працюючих, участь у досягненні цілей підприємства призводить до задоволення власних потреб працівників;
- придбання керівництвом підприємства додаткових ресурсів для вирішення своїх майбутніх завдань – у працівників з'являються нові навички, нові знання, розширюється горизонт їх особистих можливостей.

Молодіжні організації на підприємствах можуть виступати інструментом партисипативного управління.



Зростання кількості молодіжних організацій на підприємствах, їхня різноманітність за цілями та напрямками діяльності є ознаками конструктивного розвитку суспільства, проявами ініціативи молодого покоління. Але, водночас, багато об'єднань поки що характеризуються нестійкістю, недостатнім професіоналізмом, «уявною» активністю. У зв'язку з цим важливе теоретичне і практичне значення набуває питання ефективності існуючих на сьогоднішній день об'єднань.

*Об'єкт дослідження:* публічно-управлінські механізми стимулювання розвитку промисловості в Україні.

*Предмет дослідження:* публічно-управлінські механізми розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві.

*Мета дослідження:* дослідити публічно-управлінські механізми розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві з обґрунтуванням необхідності партисипативного управління через діяльність молодіжних організацій на підприємстві та розкриття особливостей управління на ПАТ «Запоріжсталь».

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- дослідити стан наукової розробки проблеми публічно-управлінських механізмів розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві;
- уточнити основні поняття дослідження: «партисипативне управління», «молодіжна організація», «публічно-управлінські механізми», «виробниче підприємство», «молодіжна політика»;
- описати принципи та методи дослідження публічно-управлінських механізмів розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві;
- виявити особливості функціонування партисипативної системи на великому виробничому підприємстві;
- дослідити сутність та особливості функціонування Молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь»;

- проаналізувати програми розвитку молодіжної політики в Україні та їх вплив на молодіжну організацію на великому виробничому підприємстві;
- розробити рекомендації, що можуть бути використані на державному рівні;
- сформулювати пропозиції для реалізації молодіжної політики на місцевому рівні;
- Окреслити перспективи впровадження змін до партисипативної системи на великому виробничому підприємстві.

*Гіпотеза дослідження:* партисипаційна система та молодіжна політика на промисловому підприємстві буде більш ефективна, якщо реалізація здійснюватиметься відповідно до запропонованих нами об'єктивних та суб'єктивних критеріями, показниками, проектами.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у тому, що на даний момент не було проведено комплексне дослідження за темою «Публічно-управлінські механізми розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві», наприклад, на ПАТ «Запоріжсталь».

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, переліку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗБУДОВИ ПАРТИСИПАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ВЕЛИКОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1 Стан наукової розробки проблеми публічно-управлінських механізмів розбудови партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві**

В Україні існує тенденція активізації використання партисипативних механізмів у громадському управлінні. Впроваджуються абсолютно нові партисипативні технології, реформуються (удосконалюються) існуючі. Відбувається це через зростання та стрімкого розвитку різних громадських організацій та форм прояву громадянської активності у різних сферах життя суспільства. Зростає взаємозв'язок «державна – громадянське суспільство». Дедалі більша кількість громадян починає брати участь у процесах розробки та ухвалення управлінських рішень, активізується громадський контроль за діяльністю органів влади.

Формування партисипативного стилю управління ввозяться умовах трансформації соціально–економічної системи суспільства, демократизації трудових відносин, істотних структурних соціальних зрушень, перетворення соціальних управлінських інструментів, зростання чинників невизначеності соціального розвитку. Впровадження партисипативного стилю управління на макро і мікрорівні має створити умови вирішення соціальних протиріч у суспільному розвитку, а й оптимізувати всю систему управління суспільством, що призведе до зростання якості життя населення України.

Окремі аспекти теми досліджуються у роботах спеціалістів по державному управлінню, публічному управлінню, місцевому самоврядуванню, менеджменту організацій, управлінням персоналу та кадрового менеджменту, організаційній

культури, теорії організаційних культур, соціології та управління, соціології молоді, філософії управління [77, с. 15].

Витоки теорії колективного підприємництва сягають кооперативної думки кінця XVIII ст. Найбільший внесок у розробку проблем самоврядування на фірмах, що належать працівникам, внесли Л. Блан, Ф. Бюше, Р. Оуен, П.-Ж. Прудон, Ш. Фур'є та ін. Розробка сучасної теорії самоврядної фірми пов'язана з такими іменами, як Б. Боуман, Я. Ванек, К. Ганн, Р. Даль, Г. Дау, Е. Домар, Л. Келсо, Д. Круз, Ф. Лалу, Дж. Лоуг, Т. Малоун, Дж. Мід, Л. Путтерман, Дж. Сіммонс, М. Уваліч, Б. Уорд, Х. Флак'єрські, Е. Фуруботн та С. Пейович, Б. Хорват, Д. Еллерман та ін

Важливими є дослідження суб'єктів та об'єктів соціального управління в умовах соціально-економічних трансформацій суспільної системи (роботи У. Баклі, Т. Веблена, У. Гамільтона, У. Мітчелла, Д. Найата, Д. Норта, А. Турена, П. Штомпки, А. Етціоні). У різних управлінських концепціях обґрунтовується зміст стилю управління як зовнішнього прояву управлінської культури, соціального капіталу працівників (роботи Є. Бабосова, Т. Баландіної, В. Бетурлак'їна, І. Галкіної, Н. Дмитрієва, Т. Дильнової, С. Клімової, О. Кравченко, У Кривошеєва, Ф. Філдера, С. Фролова, Е. Шейна, В. Щербини).

Проблеми стилю управління персоналом розглядаються у різних галузях наукового знання. Ці проблеми є предметом вивчення соціологів, управлінців, філософів, культурологів, політологів, економістів. Методологічні основи соціологічного дослідження стилів соціальної дії закладено у працях М. Вебера, Е. Гідденса, Г. Зіммеля, О. Конта, Л. Мізеса, Т. Парсонса, А. Понукаліна, Г. Саймона, П. Сорокіна, В. Томіліна. Теоретичні передумови сучасної теорії соціальної адаптації професійної управлінської діяльності представлені на роботах С. Гіртца, О. Голуб, П. Кузнецова.

Значний внесок у розвиток теорії управління зробили автори теорії організацій, зокрема М.Л.Чендлер, І.Адизес, А.І.Пригожин, В.В.Щербина та ін. Предметом дослідження в їхніх працях є умови самовідтворення і виживання організацій, принципи їх побудови, закономірності функціонування і розвитку,

форми існування й чинники, що впливають на їх стан і зміну здатності до досягнення мети. Організації розглядаються як ресурс можливостей цілеспрямованої діяльності, її здатності до вирішення складних завдань і як чинник, що обмежує цей процес.

Вітчизняна та зарубіжна управлінська наука розкриває закономірності взаємодії інститутів влади та суспільства. У межах даних досліджень вивчаються процеси соціальної взаємодії в організацій та управління сучасними підприємствами (роботи П. Бурд'є, Н. Лумана, М. Нугаєва, Р. Нугаєва, Т. Парсонса, Н. Петрова, Ю. Хабермаса).

У різних управлінських концепціях обґрунтовується зміст стилю управління як зовнішнього прояву управлінської культури, соціального капіталу працівників (роботи Є. Бабосова, Т. Баландіної, В. Бетурлакїна, І. Галкіної, Н. Дмитрієва, Т. Дильнової, С. Клімової, О. Кравченка, В. Кривошеєва, Ф. Філдера, С. Фролова, Е. Шейна, В. Щербини).

Серед вітчизняних соціологів дуже багато хто розвивав сферу досліджень молоді, вивчаючи різні аспекти: ціннісні орієнтації, життєві плани, соціальні настрої, стиль життя, неформальні молодіжні групи та ін. Широку популярність набули роботи Ю. Р. Вишневського, Г. Є. Зборовського, Ю. А. Зубок, С. Н. Іконнікової, І. С. Кона, В. Т. Лісовського, Б. С. Павлова, Л. Я. Рубіної, М. Н. Руткевича, М. Х. Тітми, С. В. Туманова, С. С. Фролова, В. І. Чупрова, В. Т. Шапко, В. Н. Шубкіна.

Багато сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців займалися дослідженням управління заснованого на участі, зокрема: О.С. Виханський, А.І. Наумов, С.А. Шапіро, Е.А. Скриптунова, Е.Ф. Мухаметшина, Д.Ф. Мизіна, Е.С. Бондарєва, Ю.С. Сімакова, А.М. Колот, А.Л. Єськов та ін.

У 50-ті – 60-ті роки. ХХ століття було розроблено філософське обґрунтування партисипативних стилів управління. Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, К. Арджіріс та багато інших вчені привели переконливі докази на захист використання людського фактора найбільш ефективним чином. У 60-х роках питаннями партисипативного управління США почали займатися у межах

школи людських відносин. Протягом 60-х і більшу частину 70-х років, робилися спроби надати робочої форми теоріям і поняттям партисипативного управління. До дослідників, які приділили цим проблемам значну увагу, слід віднести: Еге. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцбергера, Д. Макклеланда, До. Альдерфера.

Починаючи з середини 80-х. у США інтерес до корпоративного управління став зростати. Цією проблемою займалися А. Берлі та М. Мінз. Американська модель партисипативного управління застосовується у корпораціях Великобританії, США, Австралії, Нової Зеландії, Канади та деяких інших країн.

Слід зазначити, що першими країнами, що застосували методи партисипативного управління своїй практиці були, звичайно ж, Японія та США [6, с. 20].

Тому основний внесок у розвиток наукових знань про партисипацію внесли зарубіжні фахівці. Аналізуючи різні джерела, можна виділити основні напрямки наукових знань про партисипацію, представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Основні напрямки наукових знань про партисипацію

Напрямок	Основні положення
Гуртки якості: Управління на основі високої залученості	Навчання методам колективного прийняття рішень та методів контролю якості; залучення всіх працівників компанії в здійснення перетворень; проведення періодичних зустрічей та обговорення проблем управління якістю.
Система стимулювання та розподілу прибутку	Розмір матеріального винагороду визначається кваліфікацією працівника, сумою, що забезпечується з допомогою участі у доходах (чи прибутку) підприємства міста і доплатою харчування, але роль участі працівника сприймається як найважливіша, ніж винагороду, у якому грошове винагороду одна із факторів управління.
Бригади результативності/ продуктивності	Колективне прийняття рішень Розширення інформаційного простору працівників Матеріальне та моральне стимулювання високого рівня якості та продуктивності

Автори монографії "Участь працівників та комплексне управління якістю" стверджують, що партисипативне управління за участю працівників у процесі прийняття рішень містить у собі чотири ключові елементи: інформацію, знання, винагорода та влада, які важливі для діяльності будь-якої організації.

Працівникам на всіх рівнях необхідно мати ними, щоб ефективно брати участь у роботі організації, а справжнє включення робітників у процес управління вимагає, щоб всі чотири цих елементи були присутні на нижчому рівні організаційної структури.

Організація є складним системне явище. У рамках спеціального наукового напряму досліджуються їх теоретичні моделі, етапи та закономірності розвитку, організаційна структура та процеси, аспекти управління та механізми прийняття рішень.

Існує безліч концептуальних підходів до розгляду цього феномена: організація описується як специфічний «соціальний організм» (Р. Лайкерт, Е. Мейо), і як єдина соціокультурна системи (Р. Мертон, Т. Парсонс, Е. Етціоні), і в ролі посередника між людиною та зовнішнім середовищем (П. Лоуренс, Г. Саймон). Диференціація точок зору призводить до суперечливості визначень самого поняття «Організація». Ця велика область досліджень містить у собі значний потенціал для аналізу.

Сучасні організаційні моделі найбільш повно відображені в роботах американських дослідників Дж. Гібсона, Дж. Донеллі, Р. Холла. Серед вітчизняних учених, які працюють у цьому напрямі та систематизують різнобічний теоретичний матеріал, слід назвати Б. З. Мільнера, А. І. Пригожина, Е. А. Смирнова.

Проблема ефективності організацій розглядалася насамперед в економічній науці (Ф. Кене, В. Петі, Д. Рікардо), де вона визначалася як співвідношення витрат та результатів діяльності. Теоретики організаційного менеджменту (У. Демінг, П. Друкер, Ф. Кросбі, Дж. Пітерс, Дж. Тейлор, Дж. Харрінгтон, Г. Емерсон) пов'язували ефективність з такими критеріями, як функціональність, надійність, якість. Загальні методологічні основи для аналізу поняття «ефективність» розвивалися представниками двох наукових напрямів: праксіології (Я. Зеленецький, Т. Котарбінський) та прагматизму (У. Джемс, Д. Дьюї) – філософи виділили ряд важливих вимірів ефективності: ціннісне, потрібне, цільове, економічне.

У соціологічному ракурсі питання ефективності розглядалися з точки зору системного підходу, пов'язаного з аналізом типів дії (М. Вебер, Р. Мертон, Ю. Хабермас) та ситуаційного підходу, що трактує ефективність як здатність організації виживати в середовищі, що змінюється (С. Ліндер, Г. Петерс, А. Шюц). Проблеми ефективності некомерційних організацій знайшли свій відбиток у концепції соціальної допомоги М. Лумана.

Так, П. М. Керженцев під науковою організацією управління розумів визначення найбільш раціональних прийомів та методів виконання управлінських дій, таких як формування організаційних структур, розподіл обов'язків, планування, облік, підбір та розподіл кадрів, підтримка дисципліни. Під керівництвом А. К. Гастева було розроблено концепцію трудових установок, що містить основи майбутньої кібернетики, інженерної психології, економіки. Складовими частинами цієї концепції були теорія трудових рухів у виробничому процесі, організація робочого місця, методика оптимального виробничого навчання. [40, с.300]

Н. А. Вітке у своїй соціально-трудова концепції управління виробництвом чітко розмежував управління речами та людьми та сконцентрувався на останньому. Н. А. Вітке сформулював сукупність вимог до керівників: вміння правильно підбирати персонал управлінців, чітко розподіляти обов'язки, намічати цілі, координувати роботу, здійснювати контроль [14, с. 100].

Кардинальні зміни, що відбуваються в суспільно-політичній та економічній житті України, вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Актуальними на сьогодні є розробка та впровадження систем стимулювання кадрів, що підвищить трудову активність, що сприятиме досягненні особистих цілей і цілей підприємства.

Даній тематиці присвятили свої наукові праці такі вчені, як Бугуцький О., Горлатий М., Докучаєв О., Єськов О., Жаліло Б., Самоукіна Н., Сімакова Ю., Якубенко В. та ін.

У сучасній економічній літературі можна зустріти діаметрально протилежні погляди на проблему колективних форм організації виробництва.



Одні економісти, досліджуючи ті чи інші аспекти розвитку колективних підприємств, бачать позитивний потенціал таких фірм (В.В. Білоцерковський, А.В. Бугалін, В.В. Букреєв, М.В. Глазирін, В.Є. Дементьєв, А.Г. Демидова, Т.В. Єршова, Т.В. Зіміна, Р.М. Качалов, Я.Н. Керемецький, А.І. Колганов, Л.А. Конарева, Ф.С. Крейчман, В.В. Куликов, Н.Л. Пирогов, І.В. Проніна, Е.Н. Рудик, А.С. Сергєєв, В.Г. Тарасов, В.Е. Тарлавський, С.Н. Федоров та ін).

При цьому частина з них вважає, що в основі колективного господарювання повинні бути трудові права працівників (В.В. Букреєв, О.В. Малярів, П.В. Мухін, Е.М. Рудик та ін.), інші економісти переконані в тому, що головну роль відіграють права працівників як акціонерів або пайовиків своєї фірми (Т.В. Зіміна, Н.Л. Пирогов, В.Г. Тарасов, В.Е. Тарлавський та ін.).

Протилежна група дослідників, враховуючи лише негативний досвід функціонування виробничого самоврядування, схильні стверджувати, що колективні підприємства – маргінальні утворення, що не мають перспективи розвитку в сучасній економіці (А.А. Глушецький, Н.М. Розанова, Н.Б. Піотрович, А.Н. Чеканський та ін). Високий потенціал колективних підприємств у вирішенні найгостріших соціальних та економічних проблем, а також велика стійкість колективних форм господарювання в порівнянні з підприємствами традиційного типу в умовах економічної кризи змушують переглянути традиційні підходи до дослідження сутності та ролі колективних підприємств у сучасній економіці.

Сучасне партисипативне управління в рамках цієї моделі реалізується через участь робітників в управлінні працею та якістю продукції на рівні цеху, створення робочих рад (спільних комітетів) робітників та керуючих, розробку систем участі у прибутку, залучення представників робітників у ради директорів корпорацій.

В.М. Цветаєв у своїй монографії «Кадровий менеджмент» розглядає партисипацію як основу широко поширеної системи винагороди, що дістала назву «система участі» [85, с. 280]. Система участі – система заходів,

спрямованих на інтеграцію інтересів та цілей працівників з інтересами та цілями фірми.

Молодіжна проблематика останніми роками є одним із важливих пріоритетів гуманітарних досліджень як профільного, так і міждисциплінарного характеру. Перше, що слід зазначити у зв'язку з цим, – значне збільшення подібних робіт, що свідчить про зростання інтересу до проблеми.

Питання молодіжної політики досліджувались українськими фахівцями в галузі різних гуманітарних наук, зокрема філософії, соціології, педагогіки, юриспруденції та ін. Зокрема, праці історика Є. Бородіна, юристів Д. Андрєєва, О. Німко; політологів К. Захаренка, М. Перепелиці та С. Цибіна.

Питанням соціальної мобільності та самовизначення молоді присвячені роботи Г. Спенсера, Е. Дюркгейма, П.А. Сорокіна, В. Парето, Б. Беккер, А. Боскова, Г.І. Кліматової, Т.К. Ростовській та ін.

Різні теоретичні аспекти проблемних питань реалізації молодіжної політики та публічного управління розглядали фахівці в галузі науки державного управління: О. Амосов, А. Баранова, А. Васильєв, М. Головатий, М. Канавець, Г. Коваль, Л. Кривачук, О. Кулик, О. Кулініч, Ю. Куц, О. Лиска, Н. Метьолкіна, В. Омельчук, К. Плоский, Р. Сторожук, Т. Тарасенко, В. Шарий, О. Штанська та ін.

Над вирішенням проблем реалізації молодіжної політики, її соціального, правового, управлінського аспектів працювали зарубіжні вчені: Д. Галлі, Д. Еберлі, І. Ільїнський, М. Карват, П. Кваккестейн, К. Лазос, П. Лаурітцен. Ці дослідження є значним внеском у теорію, методологію та практику реалізації молодіжної політики.

Але науковці мало звертають увагу на молодіжні організації як на інструментарій партисипативного управління на виробничих підприємствах. При цьому на сьогоднішній день відсутні роботи, присвячені розгляду взаємодії між реалізацією молодіжної політики в регіоні та процесами соціалізації молоді в умовах регіону.

Тим часом у світовій науці та практиці сьогодні визнається, що делегування повноважень у будь-якій системі управління збільшує потужність

усієї системи та, отже, зміцнює владу самих керуючих. Керівництво, що бере участь, не тільки організаційна концепція. Це дуже тонка і глибока філософія управління організацією, заснована на соціально-психологічних чинниках поведінки людини у організації. Тож у своїй суті бере участь є симбіоз соціально-психологічних та організаційних методів управління. Строго кажучи, єдиної теорії співучаго (партисипативного) управління немає [15, с.150].

Тим не менш, існує певний «набір» характеристик, з яким згодні всі прихильники цього підходу. Суть підходу у тому, що управління стає найефективнішим за умови залучення співробітників до постановки і вирішення управлінських завдань, т. е. за її «співучасті».

Оскільки у центрі ідей партисипативності перебуває людина, то й основні переваги партисипативного підходу лежать у сфері психології. Підвищується лояльність персоналу та його відданість компанії, тому що вони не тільки усвідомлюють, що їх праця потрібна, але й бачать, що робота користується попитом, що на неї зважають. Коли відбуваються зміни у будь-якій сфері, то вони впроваджуються менш хворобливо, працівники розуміють значення змін та підтримують їх. Суперечності між керівниками та підлеглими не носять виявленого характеру, немає розподілу на «ми» й «вони», колектив сприймає себе як команду та менше скаржиться на начальників, що є особливо важливим у тій ситуації, яка склалася на фабриці.

На сьогодні немає підстав стверджувати, що питання партисипативного управління у вітчизняній науці та практиці отримали належний розвиток. Можливо, це пов'язано з тим, що будь-які форми участі працівників у господарських рішеннях, незалежно від національної власності економіки, пов'язані із забезпеченням балансу самостійності та контролю. У зв'язку з цим розуміння ефективної влади більшістю представників національного менеджменту пов'язане з домінуючою роллю адміністративного ресурсу, що слабо корелює з головними принципами управління, що бере участь.

Хоча треба наголосити, що це виправданий акцент у передкризових чи кризових економіко-управлінських ситуаціях як для корпоративного, так і для

державного управління. Крім того, переведення «співучасті» в добре організовану системну стратегію вимагає подолання бюрократизму та великої управлінської роботи, що в сучасних умовах також є однією з проблем національного менеджменту.

Хоча у науковій літературі зустрічається значна кількість публікацій з проблеми демократичного реформування системи управління сучасними підприємствами, демократизації стилю управлінського взаємодії, залишаються мало дослідженими проблеми формування партисипативного стилю управління взагалі та в рамках системи управління сучасними підприємствами зокрема.

Все вищезазначене значною мірою стає на заваді розробці науково – обґрунтованих підходів у формуванні публічно – управлінських механізмів розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві.

**1.2 Уточнення основних понять дослідження: «публічне», «управління», «публічне управління», «публічно-управлінські механізми», «організація», «промисловий комплекс», «промислове виробництво», «молодь», «молодіжна організація», «молодіжна політика».**

Термін «публічно – управлінський механізм» необхідно розглядати через призму таких понять як «публічне управління», «механізм державного управління» тощо.

Для того щоб якнайкраще розкрити зміст нового поняття «публічне управління», звернемося до етимології слів «публічний» та «управління».

Поняття «публічний» походить від латинського слова «publicus» – суспільний, народний. Словник іншомовних слів визначає поняття «публічний» як відкритий, гласний, суспільний. [6, с. 30]

Новий тлумачний словник української мови подає кілька значень слова публічний:

1) Який відбувається в присутності публіки, людей; прилюдний, привселюдний, гласний, відкритий.

2) Призначений для широкого відвідування, користування; громадський, загальний, загальнодоступний.

Англійське слово *to manage* (управляти) походить від латинського слова *manus* (рука). У «Новому тлумачному словнику української мови» слово «управляти» має таке тлумачення:

1) Спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати.

2) Спрямовувати хід якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь.

У Словнику під редакцією С. Ю. Ожегова і Н. Ю. Шведовой поняття «управління» (управляти) співвідноситься із «направленням ходу, руху когочого-небудь, керівництвом діями кого-чого-небудь» [62, с. 683]. Близьким до цього розуміння є трактування цього поняття Великим тлумачним словником сучасної української мови, де «управління» (управляти) розглядається як спрямування діяльності кого-, чого-небудь [10, с. 1300].

Таким чином, на рівні семантичного аналізу поняття «управління» зумовлює необхідність тлумачення значень лексичних одиниць, які його описують, а саме лексем «керувати», «направляти», «діяльність» і «дія».

При розгляді поняття «керувати» спостерігається феномен накладення смислів: «Керувати – 1) направляти чийось діяльність, 2) управляти, завідувати» [62, с. 561]. У тлумаченні поняття «направляти» з'являється новий істотний відтінок: «Направляти – послати, відправити, дати призначення» [62, с. 311]. Суть цього відтінку, виходячи з розуміння призначення як мети [62, с. 305], полягає у спрямованості на досягнення цілі. Тому «управляти» означає керувати діяльністю, діями когочого-небудь для досягнення поставленої мети.

Термін «публічне управління» (англ. *public management*), який замінив термін «публічне адміністрування» (англ. *public administration*), вперше використовує англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р. «Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» (визначення Кілінга).

Поява нової форми управління у публічній сфері була спричинена потребою модернізувати організаційні структури і процедури, які вони використовують, для того, щоб усі інституції публічної сфери працювали краще.

Деякі вчені зазначають, що термін «публічне управління» можна вживати у трьох основних значеннях:

- 1) Діяльність державних службовців і політиків.
- 2) Структури і процедури органів державної влади.
- 3) Системне вивчення чи то діяльності, чи то структур та процедур [36, с. 91].

Публічне управління включає, зокрема, ту діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування всієї системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування і передбачає широке залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації державної політики.

У науковій літературі можна знайти багато визначень державного управління. У навчальному посібнику «Державне управління», який було опубліковано у 2003 р., знаходимо таке трактування: «державне управління – це цілеспрямований організаційний та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи і громадянина з метою досягнення цілей та реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах, шляхом запровадження державної політики, виробленої політичною системою та законодавчо закріпленої, через діяльність органів державної влади, наділених необхідною компетенцією». Особливий наголос робиться на тому, що здійснення державного управління спирається на владу як на організовану силу суспільства, здатну до примусу.

Словник-довідник «Державне управління» визначає державне управління як «практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, зберігання, або перетворення, що спирається на її владну силу». [2, с. 45]

У загальному розумінні промисловий комплекс – це галузь народного господарства, яка робить вирішальний вплив на рівень розвитку продуктивних сил суспільства. Одною з основних ознак промислового комплексу є те, що він є цілісною системою.

Як виробничо-економічна система, промисловий комплекс може відтворювати себе як в рамках наявної якісної визначеності, так і на рівні нової якості. Під промисловим комплексом логічно розуміти деяку сукупність промислових підприємств, що становлять одне ціле. Таке розуміння має ґрунтуватися на вивченні тих явищ, які і формують цю цілісність, утворюючи об'єкт – промисловий комплекс регіону. Промисловий комплекс є невід'ємною частиною регіону. Тому це необхідно враховувати при формуванні його поняття.

Так, М. І. Шраг розглядав промисловий комплекс через призму функціональної ознаки (оскільки в ньому «досягається відповідний економічний ефект за рахунок підприємств різних взаємопов'язаних галузей виробництва») та територіальної ознаки (оскільки він виступає як «сукупність промислових підприємств і поєднання галузей і виробництв в економічних районах, промислових вузлах і центрах») [87, с. 140].

Розвиваючи погляди М. І. Шрага, М.М. Колосовський вважав що промисловий комплекс – «таке економічне поєднання підприємств в окремій промисловій точці або в цілому регіоні, при якому досягається певний економічний ефект за рахунок вдалого підбору підприємств у відповідності з природними і економічними умовами району, з його транспортним і економіко-географічним положенням» [44, с. 200].

В. Ізард підкреслив, що промисловий комплекс – це сукупність видів діяльності, здійснюваних в певному місці та об'єднаних в певну групу певними виробничими, комерційними та іншими зв'язками [38, с. 330].

К. О. Кузнецова зазначає в своїх працях, що промисловий комплекс – сукупність підприємств виробничого спрямування, поєднаних між собою елементами виробничої інфраструктури та організаційною системою управління господарством [49, с. 65].

Таким чином, єдиного визначення категорії «промисловий комплекс» не існує, кожен вчений розглядав поняття зі своєї сторони, але можна сказати, що промисловий комплекс – це цілісна сукупність взаємозв'язаних виробничих підприємств на відповідній території. Ефективність промислового комплексу в значній мірі зумовлюється галузевою структурою, яка характеризується співвідношенням видобувних і переробних галузей, часткою високотехнологічних і наукомістких виробництв.

Темпи зростання економіки регіону тісно пов'язані з наявністю як технологічних, так і управлінських, організаційних інновацій, які б привели до створення нових галузей або нових видів послуг. Промисловий комплекс є основою економіки України, забезпечуючи всі сфери народного господарства засобами праці, гарантуючи економічну безпеку державі та гідний рівень життя населення. Промисловий комплекс є одним з системоутворювальних елементів як регіональної, так і державної економічної системи.

Автори популярного американського підручника "Основи менеджменту" М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі пишуть: «Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується задля досягнення спільної мети чи цілей». Як одну з ознак організації вони вказують наявність хоча б двох осіб, об'єднаних спільною метою і вважають частиною однієї групи. Отже, слід вважати, що організація пов'язані з наявністю групи осіб, «діяльність яких свідомо координується задля досягнення спільної мети» [57, с. 460].

Різноманітність трактувань терміну «організація» підводить до необхідності їхнього осмислення, аналізу та узагальнення.

Виходячи з цього, сутність поняття «організація» у ширшому сенсі можна визначити: по-перше, як «внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію більш менш диференційованих і автономних частин цілого, обумовлену її будовою»; по-друге, як «сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення та вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого»; по-третє, як «об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету і діють на основі певних процедур і правил» [69, с. 150].



Якщо перші два визначення взаємодоповнюють одне одного і характеризують організацію як всеприродне явище, відбиваючи деякий стан і процес, то останнє має більш вузький, соціальний додаток стосовно людських організацій. Таким чином, у загальному випадку під організацією слід розуміти впорядкований стан елементів цілого та процес їхнього впорядкування у доцільну єдність.

Сучасний стан ринкових відносин вимагає адекватних процесів систем управління у всіх ланках, галузях та сферах економіки. Особливого значення ця проблема має лише на рівні підприємства. Будучи об'єктом товарно-грошових відносин, які мають широку економічну самостійність і відповідальність за результатами своєї виробничо-господарської діяльності, підприємства повинні формувати таку систему управління, яка б їм високу ефективність функціонування, конкурентоспроможність і стійке становище над ринком.

Теорія партисипативного управління полягає в тому, що й людина у створенні зацікавлено бере участь у внутрішньо-організаційної діяльності, працюючи з більшою віддачею. Партисипативне управління не тільки сприяє більш ефективному виконанню роботи, а й більш повній реалізації потенціалу людських ресурсів організації [15, с. 380].

Ця концепція пов'язані з поняттям «виробничої демократії». Ідеї демократизації управління виражаються у заходах щодо активного залучення персоналу у процес управління організацією, у прийнятті найважливіших соціально-економічних рішень і передбачають облік думки працюючих у ході вироблення та затвердження стратегічних планів та політики організації. Залучення персоналу до управління - це спосіб організаційного стимулювання, що передбачає спільну діяльність персоналу різних рівнях управління - у групах, підрозділах, департаментах, організації у цілому.

Найбільш поширеними реальними формами партисипативного управління є участь працівників у доходах, прибутках та власності та участь працівників в управлінні. Оскільки участь працівників у доходах, прибутках та власності є досить регламентованою процедурою, в даній публікації йдеться про участь

працівників в управлінні. Така форма управління в принципі не є історично новою. Участь громадян в управлінні державними та господарськими справами характерна для всіх народів та цивілізацій, для більшості форм спільної трудової діяльності [15, с. 400].

У вітчизняній історії широко відомі добровільні об'єднання людей для раціоналізації економічної діяльності та прийняття групових рішень. Це, наприклад, артїлі, які являли собою добровільне об'єднання людей для спільної роботи, часто з участю у загальних доходах та загальною відповідальністю на основі кругової поруки.

Кооперативний рух, який до теперішнього часу зберігся у вигляді споживчої кооперації, також є однією з форм об'єднання ресурсів і прийняття групових рішень.

Це і фабрично-заводські комітети, що з'явилися після лютого 1917 р., які закликали до участі у виробництві та були посередниками між робітниками та адміністрацією підприємств. Такі комітети забезпечували зростання продуктивності праці та зниження кількості шлюбу виробленої продукції. В епоху СРСР відомі бригадні форми організації та управління процесом праці, пов'язані з делегуванням низки повноважень та функцій.

Про прихований потенціал такої форми управління писав свого часу відомий економіст А. Маршалл: «...Таким чином, колективні та демократичні форми управління підприємствами можуть, напевно, поширитися на низку областей, які вони досі не зуміли охопити, і набагато збільшити користь, яку вони вже принесли ... »

Теорія партисипативного управління була популярна у сфері трудових відносин США у 1950-60-ті роки. Основна концепція полягає в тому, що якщо працівник має можливість і бажання брати участь у внутрішньо-організаційній діяльності та отримує від цього задоволення, то його продуктивність та якість роботи зростає [78, с. 40].

Таким чином, завдяки партисипативному управлінню повніше задіюється потенціал людських ресурсів організації. Партисипативне управління реалізують

за такими напрямками: працівник може сам приймати рішення щодо ведення трудової діяльності; практикується прийняття групових рішень на чолі із керівником; встановлюється особиста чи групова відповідальність за якість продукції; стимулюється участь у впровадженні інноваційних технологій у виробництво; виробничі та функціональні підрозділи створюються з урахуванням побажання працівників, що дозволяє перетворити неформальні групи на стійко сформовані організаційно-структурні підрозділи.

Як було зазначено В. М. Цветаєвим, «партисипативне управління базується на визнанні взаємних інтересів усіх членів фірми, що сприяє інтеграції цих інтересів та збільшення зацікавленості працівників у результатах праці» [85, с. 290].

Партисипативне управління спрямоване на вдосконалення використання усього людського потенціалу організації. Партисипативний підхід у керівництві передбачає, що керівники довіряють підлеглим у робочих питаннях, завжди вислуховують і конструктивно використовують їх думку, організовують широкий і всебічний обмін інформацією, залучають підлеглих до постановки цілей і контролю за їх досягненням, широко використовуючи різноманітні засоби стимулювання.

Необхідними передумовами для здійснення партисипативного управління на сучасних підприємствах є:

- 1) інформованість працівників про економічний стан компанії; навчання персоналу, яке поглиблює знання співробітників і дозволяє їм приймати більш ефективні рішення і вносити більш актуальні пропозиції;
- 2) делегування повноважень і прийняття рішень працівниками, участь може обмежуватися лише внесенням пропозицій, а може прийняттям кінцевого рішення;
- 3) винагорода, яка повинна бути не тільки за виконання своїх безпосередніх обов'язків, але і за внесення пропозицій і висунення ідей. Чим більше відображення в житті компанії знаходять ці елементи, тим сильніше працівники залучені в управління [8, с. 35].

«Молодіжна політика» як самостійний термін отримує визначення у науковій літературі у 1960-ті рр., що багато в чому «було пов'язане зі становленням молоді як самостійної соціальної сили та її самовизначенням у соціально-політичному просторі». Вже до 1970-х років. XX ст. молодіжна політика у переважній більшості розвинених держав трансформується у самостійний напрямок загальнодержавної політики [24, с. 12].

Зі свого боку, американська організація USAID вказує, що молодіжна політика – це «широкі політики, які охоплюють усі аспекти життя молодих людей, у тому числі репродуктивне здоров'я».

Слід зазначити, що, на думку західних молодіжних організацій, що діють по всьому світу (наприклад, таких як Всесвітній альянс християнських асоціацій молодих чоловіків, Всесвітня організація скаутського руху, Міжнародна Федерація Товариств Червоного Хреста та Червоного Півмісяця, Всесвітня християнська асоціація молодих жінок та інших), «національна молодіжна політика має створити середовище, яке дозволить молодим людям розвинути, щоб стати тими дорослими, яких потребує суспільство для майбутнього добробуту. Вона повинна грати всеосяжну координуючу роль і задавати напрямок усім політикам, які прямо чи опосередковано впливають на молодих людей та його розвиток як членів общества». У зв'язку з цим зазначені молодіжні організації рекомендують таке: молодіжна політика має бути політикою всієї держави, а не лише уряду, вона повинна охоплювати різні верстви молоді, мати послідовний підхід, бути міждисциплінарною, міжміністерською та багатовідомчою і так далі [30].

На думку низки фахівців, молодь у результаті глобалізації опинилася на передньому краї соціальних та економічних змін. Зазначають, що в епоху глобалізації саме молодь повинна «розглядатися як ключовий показник стану нації». Так чи інакше, багато західних авторів сходяться на тому, що глобалізація має прямий і сильний вплив на життя молоді, оскільки вона веде до прискореного соціального поділу, жертвами якого насамперед стають молоді люди. В результаті статус молоді докорінно змінюється, а отже, повинна змінюватися і

молодіжна політика, що проводиться державою. Аналіз наукової літератури та офіційних документів наочно демонструє, що єдиного визначення поняття «молодіжна політика» на сьогоднішній день справді не існує, що пов'язано з різним розумінням самої молоді, її місця та ролі у суспільстві.

Згідно постанови КМУ від 02.06.2021 р. № 579 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021 – 2025 рр. та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України», що визначає мету, завдання, основні засади, напрями та механізми реалізації молодіжної політики в Україні, гарантії участі молоді у її формуванні та реалізації, молодіжна політика - напрям державної політики, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах молоді та за участю молоді.

У нашому дослідженні ми будемо виходити з того, що «молодіжна політика щодо працюючої молоді на підприємстві, в організації та муніципальній освіті – система підходів та визначених ними послідовних дій, спрямованих на досягнення цілей та вирішення завдань щодо підтримки працюючої молоді, які здійснюються за рахунок коштів підприємства, організації, муніципальної освіти», а «працююча молодь (молоді працівники) – громадяни віком від 14 до 35 років, які у відповідність до російським законодавством у трудові відносини з будь-яким роботодавцем незалежно від організаційно-правових форм і форм власності».

Відповідно до документів ООН, що стосуються правових аспектів молодіжної політики, можна виділити такі напрями, як «забезпечення участі молоді у процесі прийняття рішень, які здатні вплинути на їхнє життя; надання молодим людям доступу до основних послуг та можливостей для їх розвитку; створення сприятливих та безпечних умов для їх проживання; забезпечення повного розвитку здібностей та талантів молоді» [50, с. 140].

Історія дослідження молодіжних громадських організацій нараховує чимало визначень цього виду організації. Молодіжне об'єднання – явище

інтеріоризованої соціалізації. Молодіжне об'єднання активно включено до соціальних змін. Механізм цього включення наступний: суспільство здійснює виховання молоді. Суспільство, таким чином, визначає глобальний виховний контекст та рамки молодіжного об'єднання. Стверджують молодіжне об'єднання як фактор прогресивних змін.

Польські соціологи М. Карват та В. Мілянєвський розробили концепцію, за якою молодіжне об'єднання – це виключно політичне явище [39, с. 200]. Її конструктивна схема зводиться до наступного ряду: потреби молоді у суспільних умовах реалізації народжують молодіжне об'єднання як виразника потреб молоді та визначають політичну інституалізацію молодіжного об'єднання в рамках політичної системи як факт самореалізації молоді.

Звертаючись до теоретико-методологічного аспекту соціологічного аналізу молоді, слід зазначити, що досі існує загальноприйнятого визначення поняття «молодь». Хоча сама молодь є об'єктом вивчення цілого ряду соціально-гуманітарних наук – психології, педагогіки, демографії, соціології, філософії, права, політології, історії У рамках цих наук існують різні традиції тлумачення цього поняття, що залежать від методик його вивчення та належності дослідника до тієї чи іншої наукової школи. Поняття “молодь” активно використовується у політичній риторичі, а також у повсякденній практиці людей.

У довідковій літературі «молодь – соціально-демографічна група, що виділяється на основі вікових характеристик, особливостей соціального стану та обумовлених ими чи іншими соціально-психологічними властивостями, які визначаються суспільним устроєм, культурою, закономірностями соціалізації, виховання даного суспільства. Це визначення вимагає уточнення, насамперед з погляду вікових кордонів [14, с. 15].

На сьогоднішній день відсутнє наукове визначення молодіжного віку (і функціональне, і змістовне) як особливого стану, що виступає складовою загальною системи суспільства, не розкрито його субстанційну сутність. Не визначено також загальну систему координат виявлення основних смислів здійснюються тут процесів: психофізіологічного дозрівання, входження до

соціуму, освоєння соціальних норм, ролей, позицій набуття ціннісних орієнтацій та соціальних установок, при активному розвитку самосвідомості, творчої самореалізації, постійному особистісному виборі під час утвердження та розкриття власного індивідуального життєвого шляху. В результаті відсутня і загальна бачення молодіжного соціокультурного простору (як стану та середовища, що визначає реальний розвиток індивіда), не відокремлена загальна тенденція, що виступає головною у розвитку молоді як узагальненого суб'єкта у системі відносин у соціумі.

Механізм формування системи ціннісних орієнтацій молоді може бути реалізований на різних рівнях (на рівні держави, громадських та релігійних інститутів, сім'ї та особистості) і ґрунтується на послідовності стадій соціального регулювання:

- 1) інституціоналізації – встановленні і еталонів поведінки, визначення системи цінностей та ідеалів, яких слід прагнути;
- 2) профілактики – системі методів та процедур, спрямованих на попередження та усунення причин соціальних відхилень;
- 3) контролю – встановлення фактичного стану процесу (відносин, дій), оцінки цього стану та підготовки висновків, такі з оцінки;
- 4) корекції - виправленні соціальних відхилень, аномалій [24, с.343].

Великий вплив на формування систем ціннісних орієнтацій молоді надають зміну соціального устрою, законодавчої бази, видів соціального захисту, способів господарювання, економічної ситуації

Виробниче підприємництво - найважливіший, провідний вид підприємницької діяльності, спрямований на виробництво продукції, послуг, інформації тощо, які підлягають реалізації споживачам.

Виробництво - це створення матеріальних благ, необхідних для існування і розвитку суспільства. Щоб здійснювався процес виробництва, необхідно забезпечити:

- цілеспрямовану працю, робочу силу;
- предмети праці (на це повинна бути спрямована діяльність людей);

- засоби праці, за допомогою яких люди перетворюють предмети праці на споживчі вартості.

«Виробниче підприємство» - це відокремлена спеціалізована одиниця, основою якої є професійно-організований трудовий колектив. До виробничих підприємств належать заводи, фабрики, комбінати, шахти, кар'єри, порти, дороги, бази та інші господарські організації виробничого призначення. Кожне підприємство є єдиним виробничо-технічним організмом. Виробничо-технічна єдність - найважливіша риса підприємства. Воно визначається спільністю призначення виробленої продукції чи процесів її виробництва та створює умови для кваліфікованого та оперативного керівництва підприємством [58, с. 60].

Таким чином, визначивши ключові поняття дослідження «публічне», «управління», «публічне управління», «публічно-управлінські механізми», «організація», «промисловий комплекс», «промислове виробництво», «молодь», «молодіжна організація», «молодіжна політика» можемо правильно застосовувати їх логічному взаємозв'язку для більш повного розкриття теми обраного дослідження.

### **1.3 Принципи та методи дослідження публічно-управлінських механізмів розбудови партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві**

Кожне дослідження ґрунтується на певних принципах та методах наукового пізнання, без застосування яких дослідження не має ні якого значення, тобто не є науковим дослідженням.

Методологічні принципи (від лат. *Principium* – основа, начало) – це вихідні положення наукової теорії, які виконують функцію обґрунтування її змісту та визначають напрям і спосіб вивчення предмета дослідження [42, с. 57]. Всі науки володіють своєю системою дослідницьких принципів. Вони виникають в процесі творчого освоєння людиною об'єктивної реальності. Але крім того в системі дослідницьких принципів повинно знайти відображення того, що їх об'єднує з



усіма формами наукового пізнання, а таким чином і особливостями пізнавального процесу.

При написанні магістерської роботи були використані такі основні принципи науково дослідження:

- принцип виділення основних факторів, що визначають кінцевий результат, що дозволив виділяти головне у процесі всього різноманіття факторів;
- принцип системності, що означає використання певної системи, а також взаємозв'язок з іншими об'єктами дослідження;
- принцип об'єктивності, тобто при написанні роботи було виключене одностороннє мислення, суб'єктивність. Завдяки дотриманню цього принципу, у процесі дослідження використані методи та процедури, які дозволили отримати максимум знань, була дотримана певна у логіка у побудові плану дослідження;
- принцип зв'язності, тобто усі структурні частини логічно, послідовно викладеними та взаємопов'язані між собою;
- принцип наукової етики, дотримуючись якого була використана система посилань до першоджерел з метою чіткого розмежування існуючих наукових надбань в конкретному напрямку дослідження та висновків, що були визначені самостійно;
- принцип історизму розширює і поглиблює уявлення про пізнання даного предмету. Цей принцип передбачає вивчення явища з моменту його виникнення, відображає етапи, які явище пройшло у своєму розвитку, що на даний момент представляє собою та які перспективи має.

Методологічною основою магістерської роботи є такі основні підходи до дослідження партисипативної системи та молодіжної політики, як:

- нормативноціннісний, що дозволяє співвідносити політичні відносини, явища, процеси з певними нормативно-ціннісними поняттями та цінностями молодого покоління; структурою партисипативного рівняння;
- системний підхід, що є фундаментальним напрямом у вивченні партисипативної системи та молодіжної політики та дозволяє визначити

молодіжну політику як самостійний предмет вивчення, у ході якої виділяються її окремі структурні елементи зі своїми функціями. Зазначений принцип також дозволяє дослідити партисипативне управління та молодіжну організацію як систему, яка складається з окремих елементів, безпосередньо взаємодіючих між собою та направлених на вирішення поставлених завдань;

- структурно-функціональний підхід, що дозволяє аналізувати внутрішню будову системи підприємства, взаємозв'язок та роль кожного компонента;

- інституційний підхід, чия методологія дає можливість зробити цілісний аналіз генези;

- метод порівняльного аналізу даних, що дозволяє зіставляти однотипні явища, що розвиваються в різних умовах, зокрема, розглядати процес формування та становлення молодіжної політики на підприємстві та у керуючій компанії, виявляючи як загальні риси її розвитку, так і особливості;

- соціологічний підхід, який передбачає з'ясування всебічної залежності молодіжної політики від суспільства, від його соціально-економічного стану та дозволяє зрозуміти соціальну спрямованість прийнятих рішень у реалізації молодіжної політики..

Методи дослідження: аналіз теоретичних даних (порівняльне дослідження філософської, управлінської, соціологічної літератури щодо проблеми); аналіз документів (вивчення нормативних документів, що належать до реалізації молодіжної політики, розбудови партисипативної системи); методи емпіричних досліджень як способу одержання первинної інформації: опитування (анкетування).

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що при написанні магістерської роботи були використано широке коло принципів та методів дослідження формування публічно – управлінських механізмів розбудови партисипативної системи, що дало змогу логічно та у взаємозв'язку сформулювати думку та всебічно розкрити тему дослідження.

Теоретико – методологічною базою магістерської роботи стали фундаментальні положення науки державного управління, соціологічної, філософської, історичної та психологічної наук, а також наукові праці науковців у зазначених галузях знань.

Методологічною основою дослідження є логіко – діалектичний метод пізнання, за допомогою якого з'ясовано сутність партисипативної системи як явища реальної дійсності у його динаміці та взаємозв'язку з іншими управлінськими негативними явищами.

Застосовуючи методи системного аналізу, та синтезу, порівняння, абстракції та систематизації, вдалося забезпечити визначення зв'язків між управлінськими, економічними, соціальними, політичними чинниками розбудови партисипативної системи та молодіжної політики на виробничому підприємстві. Застосування міждисциплінарного підходу дало змогу у комплексі розглянути роль і місце публічно – управлінських механізмів розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві, виявити основні закономірності, властивості та тенденції. Використання системного підходу було необхідним для розробки і обґрунтування багатовимірного поля переваг широкого застосування публічно – управлінських механізмів у питаннях розбудови партисипативної системи, а також дослідження ефективності зазначених механізмів у питаннях розвитку молодіжної політики на ПАТ «Запоріжсталь».

Емпіричну та фактологічну базу магістерської роботи склали державні цільові програми, положення, статuti, описи Національної молодіжної стратегії України, статистичні дані, матеріали вітчизняної практики розвитку молодіжної політики з метою розбудови партисипативної системи.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗБУДОВИ ПАРТИЦИПАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ВЕЛИКОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### **2.1. Особливості функціонування партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві**

Чорна металургія, як і будь-яка інша укрупнена галузь промисловості, характеризується специфікою продукції, використовуваної сировини, технологій. Металургія – комплексний об'єкт. З погляду сировини, металургія відноситься до видобувних галузей, так як однією з основних підгалузей є гірничорудна промисловість, що забезпечує видобуток з надр залізної руди (слово металургія походить від давньогрецького *metallurgeo*, що означає видобуток руди, роботу на руднику [47, с. 260]) та її підготовку вилучення металу, а також нерудних матеріалів.

За наявності власного агломераційного та коксохімічних виробництв підприємства з повним металургійним циклом прийнято називати комбінатами. Підприємства, що мають один або кілька металургійних переділів, прийнято називати переробними заводами. Залежно від специфіки кінцевої продукції серед металургійних підприємств виділяються трубні, металовиробні заводи, заводи з виробництва спеціальних сталей.

З погляду продукції, металургія належить до галузей, зайнятим випуском проміжної продукції, що входять до складу комплексу конструкційних матеріалів. Процес переробки руд та інших металовмісних матеріалів у кінцеву металопродукцію забезпечується широким спектром термохімічних технологій та методів пластичної деформації. Застосовувані технології визначають металургію як матеріаломістку та енергоємну галузь. За масштабами інвестиційних витрат для організації виробництва металургія характеризується як капіталомістка галузь.

Гірничо-металургійний комплекс України посідає чільне місце у структурі вітчизняної промисловості. За рахунок розвиненого ресурсно-виробничого потенціалу Україна входить до десятки провідних держав металовиробників, займаючи п'яте місце у світі з видобутку залізної руди та виробництва сталі. Майже 90% продукції від загального виробництва залізняка, феросплавів, чавуну, прокату, труб та арматури експортується, забезпечуючи близько 40% валютних надходжень в Україну.

Промисловість як сфера діяльності має низку особливостей [46, с. 117] – діяльність у значному обсязі регламентується та контролюється державою; - Характерна висока спеціалізація виробництва; – властива технічна складність процесу; – є значна потреба у висококваліфікованих спеціалістах; - Існує сильна залежність розміщення виробництва в безпосередній близькості від ринків збуту та місць розташування ресурсів.

Висока міра регламентації та контролю з боку держави обумовлена низкою причин. По-перше, промислові підприємства у ряді випадків є містоутворюючими. Ця ситуація найбільш помітна у випадку з мономістами, де велике підприємство є основним джерелом добробуту та робочих місць для мешканців міста. По-друге, екологічне законодавство часто щодо промислового виробництва більш суворе, що помітно на прикладі видобувної галузі, металургійного та хімічного виробництва [46, с. 130].

У найширшому розумінні під сталим розвитком підприємства розуміються його внутрішні зміни, спричинені покращенням пристосованості підприємства до зміни зовнішніх умов та факторів, зростанням кількісних показників діяльності підприємства, якісними змінами у структурі, поступальним збільшенням складності техніки та технології.

Розвиток металургійної промисловості України визначає не лише економічну, а й реальну політичну незалежність країни, її індустріальний та оборонний потенціал.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з провідних підприємств металургійної галузі. Комбінат входить у число 80-ти кращих підприємств світу, виробляє

майже 10% сталі й готового прокату в Україні, поставляє високоякісну продукцію на зовнішній ринок. Підприємство працює стабільно, забезпечує зростання виробництва, робить все для покращення технологічних процесів і технічного переозброєння підприємства, поліпшення якості продукції.

Для реалізації поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» послідовно вирішує стратегічні завдання:

- вироблення високоякісної металопродукції, що задовольняє потребам клієнтів; модернізація й реконструкція основних виробничих фондів;
- впровадження передових технологій і інновацій;
- досягнення лідируючих позицій в галузі виробництва, керування й організації бізнес-процесів;
- забезпечення промислової безпеки, здоровіших і безпечних умов праці;
- скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище.

Вищим органом управління Товариством є Загальні збори акціонерів, які обирають Спостережну (Наглядову) раду, голову Правління та голову Ревізійної комісії. Спостережна (Наглядова) рада складається з 6 осіб, контролює та регулює діяльність Правління Товариства, захищає права акціонерів. Правління у складі 7 осіб керує поточною діяльністю Товариства за допомогою 9 дирекцій по напрямкам діяльності, підрозділами, підпорядкованими заступнику генерального директора з корпоративних прав, головною бухгалтерією, управлінням справами.

ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним на Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючих та легованих сталей, гнутих профілів, консервної жерсті, тонколистового прокату з полімерним покриттям - металопласту. Комбінат володіє унікальним обладнанням по виробництву великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей.

Останні роки комбінат стабільно нарощує обсяги виробництва, скорочує енергоємність продукції, проводиться модернізація виробництва, розроблюються та впроваджуються нові технологічні процеси.

Але оскільки ПАТ «Запоріжсталь» входить до складу компанії Metinvest, найбільший в Україні і один з найбільших у СНД виробників залізорудної сировини та сталі. Компанія входить в топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association).

Компанія здійснює єдине управління підприємствами вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної та трубної галузей, які перебувають під контролем компанії СКМ. Група «Metinvest» лідирує у гірничо-металургійному комплексі України та є однією з провідних компаній у світовій металургійній галузі. Крім того, Metinvest – це перша українська металургійна компанія, яка увійшла до складу Міжнародного інституту чавуну та сталі (ISI), ставши постійним членом цієї організації у жовтні 2007 року.

Основні зусилля спеціалістів «Запоріжсталі» спрямовані на освоєння нових ринків та видів продукції, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії постачання. Основа успіху - суворе дотримання та постійне удосконалення технологічних процесів, висока якість продукції, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потреби ринку та вміле впровадження ринкових механізмів управління.

З 2012 року підприємство ПАТ «Запоріжсталь» почало серйозне корегування системи управління, починаючи запроваджувати систему бережливого виробництва. Технологічний процес був частково змінений згідно системи “ швидко та вчасно”. Підприємство позбавилося від великих складів та почало виробляти продукцію згідно замовленню не створюючи непотрібні запаси. Система менеджменту та управління також змінилася. Були введені інструменти “lean management”, система 5с, СПП, навчання персоналу тощо.

Стиль управління характеризує взагалі поведінка керівника, саме стійке, інваріантне у ньому. Постійно виявляється у різних ситуаціях. Пошук та використання оптимальних стилів управління покликані сприяти підвищенню

досягнень та задоволеності працівників [36, с. 140]. Концепція стилів управління набула інтенсивного розвитку після другої світової війни. Однак і досі її розробки стикаються з низкою не вирішених проблем. Головні проблеми:

- Труднощі щодо ефективності стилю управління. Результати, які мають бути досягнуті за допомогою певного стилю, включають багато компонентів, і їх нелегко звести до однієї величини і зіставити з результатами застосування інших стилів.

- Складність встановлення причинно-наслідкових зв'язків між стилем управління та ефективністю його використання. Зазвичай стиль управління сприймається як причина досягнення певного сліdstва - продуктивність співробітників. Проте таке причинно сліdче ставлення який завжди відповідає дійсності. Часто саме характер досягнень співробітників (незначні чи високі досягнення) спонукає керівника до використання певного стилю.

- Мінливість ситуації, насамперед усередині самої організації. Стилі управління виявляють свою ефективність лише за певних умов, але ці умови залишаються незмінними. З часом і керівник, і співробітники можуть змінювати свої очікування та стосунки один до одного, що може зробити стиль не ефективним, а оцінку його використання недостовірною. Незважаючи на ці та деякі інші труднощі, стилі управління є важливим орієнтиром у вирішенні завдань підвищення ефективності керівництва [49, с. 24].

До об'єктивних, зовнішніх умов, що формує стиль управління на тому чи іншому конкретному управлінському рівні, можна віднести характер колективу (виробничий, науково-дослідний тощо), специфіку завдань (чергові, звичні або термінові, незвичні), умови виконання цих задач (сприятливі, несприятливі чи екстремальні), способи та засоби діяльності (індивідуальні, парні чи групові) [10, с. 130]. Поруч із зазначеними, особливо виділяється такий чинник як рівень розвитку колективу. Індивідуально психологічні особливості того чи іншого керівника вносять своєрідність у його управлінську діяльність. За підсумками відповідної трансформації зовнішніх впливів кожен керівник виявляє властивий йому індивідуальний стиль управління.



Згідно з дослідженням можемо дійти висновку, що на ПАТ «Запоріжсталь» домінує саме демократичний стиль.

Демократичний стиль управління характеризується розподілом повноважень, ініціативи та відповідальності між керівником та заступниками, керівником та підлеглими. Керівник демократичного стилю завжди з'ясовує думку колективу щодо важливих виробничих питань, приймає колегіальні рішення. Регулярно та своєчасно проводиться інформування членів колективу з важливих для них питань. Спілкування з підлеглими відбувається у формі прохань, побажань, рекомендацій, порад, заохочень за якісну та оперативну роботу, доброзичливо та ввічливо; за потребою застосовуються накази. Керівник стимулює сприятливий психологічний клімат у колективі, обстоює інтереси підлеглих.

Демократичний стиль управління - стиль керівництва, у якому керівник виробляє директиви, команди та розпорядження з урахуванням пропозицій, вироблених загальним збором працівників чи колом уповноважених осіб. Організації, в яких домінує принцип демократичного керівництва, характеризується високим ступенем децентралізації повноважень, активною участю працівників у прийнятті рішень, створенням таких умов, за яких виконання службових обов'язків виявляється для них привабливим, а успіх є винагородою. Справжній демократичний керівник намагається зробити обов'язки підлеглих привабливішими, уникає нав'язувати їм свою волю, залучає до прийняття рішень, надає свободу формулювати власні цілі з урахуванням ідей організації [8, с. 87].

Як у авторитарного, у демократичного стилю керівництва виділяють дві форми: «консультативну» та «партисипативну».

В рамках «консультативної» керівник цікавиться думкою підлеглих, радиться з ними, прагне використати все найкраще, що вони пропонують. Серед стимулюючих заходів переважає заохочення; покарання використовується лише у виняткових випадках.

«Партисипативна» форма демократичного управління передбачає, що керівник повністю довіряє підлеглим у всіх питаннях (і тоді вони відповідають тим самим), завжди їх вислуховує та використовує всі конструктивні пропозиції, залучає співробітників до постановки цілей та контролю за їх виконанням.

Отже, пропонуємо детально розглянути партисипативну систему на ПАТ «Запоріжсталь».

Людина в організації поводить не тільки як виконавець певної роботи або певної функції. Людина виявляє зацікавленість у тому, як організована його робота, в яких умовах він працює, у тому, як його робота позначається на діяльності організації. Тобто у працівника є природне прагнення брати участь у процесах, які пов'язані з його діяльністю в організації, але при цьому виходять за рамки його компетенцій, за рамки виконуваної ним роботи і вирішуваних ним завдань [10, с. 69].

По-перше, вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівникові доступ до прийняття рішення щодо питань, пов'язаних з його функціонуванням в організації, мотивує людину до кращого виконання своєї роботи.

По-друге, партисипативне управління сприяє тому, що працівник краще виконує свою роботу, що призводить до більшої віддачі, більшого внеску окремого працівника у життя організації, тобто, відбувається задіяння потенціалу людських ресурсів організації. Якщо з приводу першого аспекту впливу партисипативного управління на людину можна сказати, що вона безпосередньо відноситься до процесу мотивації людини на краще виконання своєї роботи, то другий аспект істотно виходить за рамки мотиваційного аспекту використання людського потенціалу організації. Спочатку поширення партисипативного управління пов'язувалося лише з поліпшенням мотивації працівників.

Останнім часом партисипативне управління дедалі більше пов'язують із поліпшенням використання всього потенціалу людських ресурсів організації. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати тільки

з процесом мотивації, а слід розглядати як один із загальних підходів до управління людиною в організації. [8, с. 18]

Партисипативне управління може бути реалізовано наступним напрямками.

По-перше, працівники отримують право самостійно приймати рішення щодо того, як їм здійснювати свою діяльність. Самостійність може стосуватися, наприклад, таких аспектів їхньої діяльності, як режим роботи або вибір засобів здійснення роботи (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості, технологія вирішення завдань). До цього пункту можна віднести соціальні опитування щодо якості роботи на підприємстві та внесення пропозицій. Це опитування було проведено серед усіх працівників компанії Метінвест, результати знаходяться у стадії обробки.

Також на підприємстві реалізується програма «Робочий побут своїми руками», де працівники усіх структурних підрозділів можуть покращити умови праці та відпочинку самостійно, підтримуючи програму ПАТ «Запоріжсталь» «Робочий побут». Переможців обирають 1 раз у півроку, кращі отримують матеріальні заохочення від керівництва комбінату.

Вже не перший рік на комбінаті «Запоріжсталь» діє система раціональної організації робочого місця — 5С. Для підвищення мотивації з третього кварталу 2014 року тут було введено в дію систему заохочення. 5С - це система організації робочого місця, яка дозволяє значно підвищити ефективність та керованість операційної зони, покращити корпоративну культуру, підвищити продуктивність праці та зберегти час. Переможці обираються 1 раз у квартал, отримують матеріальні винагороди.

По-друге, працівники можуть залучатися до прийняття рішення щодо виконуваної ними роботи. У цьому випадку керівник радиться з працівником з приводу того, що робити і як виконувати поставлені перед ним завдання. Тобто, інакше кажучи, працівник залучається до постановки цілей, які він має досягати, визначення завдань, які доведеться вирішувати.

Задля реалізації цього напрямку усі керівники ПАТ «Запоріжсталь» проходять менеджерське навчання від Корпоративного університету Метінвесту за практиками регулярного менеджменту за п'ятьма модулями – «Постановка завдань», «Наради», «Зворотній зв'язок», «Лінійних обхід», «Делегування». Ці напрямки розкривають сутність управлінської роботи, навчають керівників алгоритмам та принципам роботи з персоналом задля якісної комунікації та виконання завдань.

По-третє, працівникам дається правоконтроль за якістю і кількістю здійснюваної ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці тощо).

По-четверте, партисипативне управління передбачає широку участь працівників у раціоналізаторській діяльності, у винесенні пропозицій щодо вдосконалення їхньої власної роботи та роботи організації в цілому, а також її окремих підрозділів [10, с. 48].

У 2012 році топ-менеджмент ПАТ «Запоріжсталь» поставив за мету залучити співробітників у системний пошук рішень виробничих завдань. І тому впровадили систему подачі пропозицій (СПП), суть якої полягає у заохоченні працівників, які пропонують корисні підприємствам ідеї. Пропозиції можуть стосуватися як збільшення продуктивності агрегатів, покращення якості, зниження споживання енергоресурсів, так і того, що не приносить прямого економічного ефекту – наприклад техніки охорони праці або зниження впливу на навколишнє середовище. Співробітники аналізують існуючі проблеми та пропонують свій варіант вирішення, розраховуючи можливий економічний ефект.

Після системи подання пропозицій на комбінаті ініціювали мотиваційні програми. Наприклад, за рік на підприємстві стартував щоквартальний конкурс із енергозбереження із призовим фондом 30 тис. гривень. Залежно від місця можна було отримати різну грошову винагороду. Таким чином, система подання пропозицій є механізмом залучення всіх співробітників у вдосконалення

виробництва, виховання у них культури сприйняття свого підприємства як справді рідного. Як відомо, найбільше цінується те, у що вкладено власні ідеї та зусилля.

У 2015 році на «Запоріжсталі», в рамках програми підвищення ефективності виробництва вперше стартував проект «Молоді лідери Метінвесту». Мета програми – виявити серед молоді підприємства співробітників, які мають потенціал до розвитку та готові стати лідерами змін. У ході проекту молодь комбінату запропонує нові ідеї та нестандартні технічні рішення для підвищення ефективності підприємства.

Ще один проект було впроваджено у компанії Метінвест, але на даний момент він не реалізується. Трудове суперництво – один із головних мотиваційних конкурсів Групи Метінвест, який проводиться на підприємствах компанії щороку, починаючи з 2012 року. Він відкриває підприємств можливість знизити витрати, підвищити якість продукції, поліпшити безпеку на робочих місцях. Мета конкурсу — визначити досягнення за системою «5С», матрицею зрілості, охороною праці, а також ключовими показниками ефективності.

Мотивація співробітників сфокусована на заохоченні їх активної участі у розвитку системи охорони праці, дотримання правил та норм ОП та ПБ. На комбінаті діє низка мотиваційних проектів, серед яких: конкурс проектів з охорони туди, здоров'я та навколишнього середовища на здобуття премії Генерального директора Групи Метінвест, конкурс на кращого співробітника з охорони праці, конкурс на кращого співробітника з охорони навколишнього середовища та інші, встановлені цілі охорони праці та промбезпеки в системі преміювання для начальників цехів, їх заступників, начальників дільниць та майстрів. Також на комбінаті стартував пілотний проект преміювання працівників за безпечну працю, яка вже показує свою ефективність. Для мотивації позитивних результатів діяльності трудових колективів у питаннях охорони праці проводиться конкурс «Мільйон з охорони праці найкращим бригадам» із щоквартальним підбиттям підсумків та преміюванням бригад-переможців.

ПАТ «Запоріжсталь» здійснює природоохоронну діяльність у таких напрямках:

- удосконалення роботи технологічного обладнання (модернізація);
- введення в експлуатацію нових, менш енергоємних металургійних агрегатів з обов'язковим оснащенням нововведених агрегатів відповідними природоохоронними системами;
- модернізація існуючого природоохоронного обладнання.

ПАТ «Запоріжсталь» з 2012 року надає організаційну та фінансову підтримку громадської екологічної ініціативи «Врятуємо Дніпро разом!», яку висунули громадські організації, установи та просто небайдужі жителі Запорізької області, готові внести свій внесок у поліпшення навколишнього середовища. Мета проекту – очищення річки Дніпро, прибережної території, озеленення і відновлення живих ресурсів водойм, а також реалізація інших креативних ідей учасників руху. Молодіжна організація комбінату виступає головною рушійною силою у реалізації даного проекту.

По-п'яте, можливим напрямом здійснення партисипативного управління є надання працівникам права на формування робочих груп з тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом. У цьому випадку дається право прийняття рішення не тільки з приводу власної роботи члена організації, а й з приводу того, з ким кооперуватись у груповій діяльності.

До основних напрямків соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» можна віднести наступні пункти: – постійне підвищення рівня життя працівників, створення умов для повноцінної праці та відпочинку, адресна та благодійна допомога малозабезпеченим та нужденним, якісне медичне обслуговування.

Соціальні програми МК «Запоріжсталь» включають підтримку працюючих співробітників та ветеранів комбінату, можливість оздоровлення та санаторно-курортного лікування, організацію літнього відпочинку та оздоровлення дітей запоріжсталівців, підтримку молодіжних ініціатив, надання матеріальної допомоги, що йдуть у відпустку, премії до святкових дат, у спортивних та культурних заходах та багато іншого.

Спеціально для працівників ПАТ «Запоріжсталь» діє та постійно розширюється корпоративна програма «Сталевий бонус», за умовами якої пропуск працівника підприємства працює як дисконтна картка. Знижки та бонуси на товари та послуги надають мережу компаній-партнерів, серед яких фітнес-клуби, квіткові салони, магазини техніки, розважальні комплекси та інше. І перелік партнерів програми «Сталевий бонус» постійно зростає.

Один із соціальних пріоритетів ПАТ «Запоріжсталь» – турбота про ветеранів комбінату. Підприємство матеріально підтримує непрацюючих пенсіонерів – це щомісячні виплати, виплати до державних свят та до дня похилого віку. Ветерани комбінату можуть відпочивати та оздоровлюватись у санаторії-профілакторії та пансіонаті. ПАТ «Запоріжсталь» постійно підтримує свої ветеранські організації. Було реорганізовано ветеранську організацію компанії Метінвест. Наразі проводяться різні конкурси для ветеранів («Ветеранська пісня»), отримання грошової допомоги та ін.

Комбінат проводить низку заходів соціального спрямування за допомогою Палацу культури металургів, дитячого оздоровчого центру «Супутник», спортивного комплексу, яхт-клубу, пансіонату «Металург», бази відпочинку «Надія», санаторію-профілакторію на о. Хортиця та молодіжного табору «Бригантіна».

Молодіжна організація ПАТ «Запоріжсталь» виступає у якості ще одного інструменту партисипативного управління.

Також до усіх напрямків партисипативного управління можна віднести Індивідуальний соціальний пакет, що було розроблено для працівників компанії Метінвест для вибору соціальних благ. Кожен працівник може обрати необмежену кількість опцій за напрямками «Здоров'я» (медичне страхування, донорство), «Вихідні та відпустки» (оплачування дні відпустки у вступі до шлюбу, випускні, день народження, відпочинок по заслугам та ін.), «Навчання та розвиток» (проходження тренінгів, підготовка дітей до іспитів, автошкола, вивчення іноземних мов, школи для дітей працівників комбінату та ін.), «Розваги та відпочинок» (організація дозвілля для родин, соціальні путівки на море та

закордон, оздоровлення та ін.), «Для родини» (автоцивілка, мобільний рахунок) на фіксовану кількість – 100 балів.

У реальній практиці всі ці напрямки здійснення партисипативного управління зазвичай використовуються у певній комбінації, так як вони дуже тісно пов'язані один з одним і дуже добре доповнюють один одного. Більше того, саме в комбінації один з одним ці окремі напрямки можуть ефективно проявити себе, і саме окремі комбінації цих напрямків використовуються як конкретні форми партисипативного управління. Найбільш наочним прикладом цього є гуртки якості, що широко використовуються в управлінні японськими фірмами.

Ідеї партисипативного управління може бути співвіднесені з ідеями теорій мотивації, що спираються на аналіз потреб людини. Участь у прийнятті рішення, у постановці цілей та їх подальшій реалізації сприяє задоволенню потреби досягнення. Аналогічно ширша участь у вирішенні питань життя організації сприяє задоволенню потреб у самореалізації та самоствердження. Певна зв'язок є між партисипативним управлінням і теорією очікування, оскільки участь у прийнятті рішення робить для працівника більш реальним і ясним, що йому очікувати як результат своєї діяльності і якою може бути винагорода за його діяльність [6, с. 130].

Незважаючи на велику кількість позитивних сторін, партисипативне управління має і низку певних недоліків, що обмежують поширення подібної бізнес-моделі. Так, партисипативне управління характеризується наступними мінусами:

- 1) Низька ефективність у окремих сферах діяльності. Якщо сфера діяльності суб'єкта господарювання передбачає, насамперед, використання низькокваліфікованої робочої сили або просто монотонну та рутинну працю, без особливих перспектив кар'єрного зростання, розвитку чи застосування творчого потенціалу працівників, то партисипативне управління демонструватиме негативну ефективність. ПАТ «Запоріжсталь» завдяки різним проектам намагається покращити якість та умови праці кожного працівника. Але ми бачимо проблему, що не усі молоді фахівці, які працевлаштовуються на



робітничі професії, мають можливість одразу отримати допуск до виконання самостійної роботи через проходження стажування та навчання. Тому є занепокоєння щодо збереження їх мотивації працювати.

2) Зниження авторитету керівництва. Оскільки партисипативне управління передбачає насамперед партнерство, як спосіб субординації на роботі, то у будь-якому разі безпосередній адміністративний авторитет керівництва при застосуванні даного способу організації праці знижуватиметься. Задля запобігання таких ситуацій розроблені програми індивідуального навчання керівників для налагодження роботи із підлеглими.

3) Ризики зловживань. Неправильне застосування партисипативного управління, і навіть невідповідність її принципів колективу може призвести до зловживань із боку працівників своїми правами з метою простого зменшення особистого навантаження він під час роботи.

4) Складність імплементації. Далеко не завжди співробітники можуть повною мірою усвідомлювати переваги партисипативної системи управління саме для них, тому роботодавцю слід потурбуватися про максимально докладний та тривалий механізм донесення інформації про переваги такої організації праці для працівників. Крім цього, партисипативне управління також має бути максимально докладно відображено й у кадровій документації підприємства – локальних нормативних актах, трудових договорах та інших документах.

Більшість недоліків, якими характеризується партисипативне управління, можуть бути нівелювати при правильному керівництві та підході до формування даної системи організації праці. Однак деякі з них структурні і не дозволяють застосовувати з належною ефективністю подібну методику в рамках ведення бізнесу. Тому, перш ніж приступати до впровадження зазначеної системи, слід ретельно проаналізувати ті переваги та недоліки, які вона матиме в рамках конкретного підприємства та конкретної сфери діяльності [77, с. 39].

Незважаючи на можливі проблеми, партисипативне управління має переваги: сприяє створенню механізму професійного зростання працівників; зменшує опір працівників новацій у діяльності підприємства; запобігає

конфліктам між адміністрацією та працівниками; сприяє задоволеності працівників працею; підвищує ефективність трудової діяльності працівників на основі розвитку їх трудової та творчої активності.

Питання трудової мотивації завжди була злюбленою темою дослідження: виникала проблема, яким чином має впливати на підлеглого, щоб його робота була позитивною для фірми [10, с.295]. Безліч дослідників створювали моделі мотивації співробітників фірми, які впали в основу управління безлічі фірм. Це вивчення подібних знаменитих дослідників як А. Маслоу, Ф. Герцберга (двофакторна модель), В. Врум (теорія очікування), С. Адамс (теорія справедливості) та інші. Найбільшу зацікавленість учених зародили дві основні теорії: ієрархія потреб А. Маслоу і теорія потреб К. Альдерфера, тому що вони максимально правильно визначають потреби, що спонукають людей працювати зумовленим чином і впливають на мотиваційний процес праці. Проаналізуємо зокрема концепцію партисипативного управління та теорію «Z» У. Оучі, порівняно молодих і використовуваних у різних фірмах.

Теорія «Z», створена вченим У. Оучі, відображає колективістські підстави мотивації. Підприємство постає як «виробничий клан». Істотні параметри теорії: вибір праці та прийняття рішень у групах, персональна відповідальність співробітника, стабільна турбота про персонал, тривале наймання, неквапливе кар'єрне зростання, ротація персоналу в межах організаційної самоосвіти. Теорія окреслює співробітника, що стоїть, призначає постійні цілі. Стимулами до праці призначаються матеріальне та моральне заохочення [10, с. 47].

Питання мотивації співробітників опановує значне місце у сфері управління як і теоретичному, і у практичному аспектах. Дефініція мотивації як із найважливіших функцій менеджменту висловив М.Х. Мескон: «мотивація - процес спонукання себе та інших до функціонування задля досягнення індивідуальних та колективних цілей» [12, с.257]. У сфері управління це функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників мотивів до праці.

З розвитком партисипативного управління зростає зрілість працівників, посилюється дієвість реалізованих рішень, забезпечується краще розуміння

рішень та проблем їх реалізації, підвищується поінформованість працівників, створюється механізм зростання рядових працівників та керівників низової ланки, що покращується комунікація, а також підвищується ефективність організаційних нововведень.

## **2.2. Сутність та особливості функціонування Молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь»**

Питання реалізації молодіжної політики на промислових підприємствах є досить актуальними, оскільки в сучасній соціально-економічній реальності існує суперечність між потребою у забезпеченні підприємства висококваліфікованим персоналом та кризою мотивації праці молодих працівників. Справжній етап у суспільному розвитку характеризується істотним зростанням активності молодіжних організацій на промислових підприємствах.

До складнощів розвитку сучасних українських промислових підприємств належить свобода вибору місця та форми реалізації потенціалу працівників. Як наслідок має місце трудова мобільність. Процеси трудової мобільності на підприємствах нині переважно відбуваються стихійно, не регулюються. Серед цінних для підприємств молодих працівників, які мають відповідну професійну освіту, спостерігається високий рівень плинності, що, у свою чергу, тягне за собою великі витрати з боку підприємств, оскільки передбачає пошук, відбір, найм, професійну підготовку та перепідготовку нових працівників, при загальному зниженні продуктивності праці. Оскільки в умовах нестабільної економіки трудові ресурси молоді характеризуються скороченням чисельності, високим ступенем міграції та безробіття, невідповідністю здобутої освіти потребам регіону, підвищеною міжгалузевою та внутрішньогалузевою інтенсивністю перерозподілу та низькою конкурентоспроможністю, особливо значущою стає проблема закріплення молодих працівників та їх професійного розвитку [37, с. 25].

Трудова діяльність молодих працівників є динамічним процесом, який включає: вступ на роботу, адаптацію у трудовому колективі, переміщення між робочими місцями (так звану «горизонтальну ротацію»), професійне навчання та підвищення кваліфікації, з якими пов'язане посадове просування (так звана «вертикальна ротація» »), опанування суміжних професій з подальшим їх поєднанням, розширення трудових функцій, нарешті, звільнення з підприємства. І трудова діяльність молоді стає ефективнішою, якщо молоді працівники зацікавлені у результатах своєї праці, задоволені своєю професією, робочим місцем, а також оплатою своєї праці.

Молодіжна Організація Комбінату "Запоріжсталь" (надалі МОК) — є неприбутковим добровільним об'єднанням молоді ПАТ «Запоріжсталь», що діє відповідно до Конституції України, законодавства України, цього статуту. Діяльність організації поширюється на територію міста Запоріжжя.

Задля підтримки робітничої молоді Молодіжна організація комбінату ПАТ «Запоріжсталь» може співпрацювати з державними, громадськими та іншими структурами, у тому числі міжнародними і зарубіжними неурядовими громадськими організаціями, а також політичними партіями та рухами, що будують свою діяльність на основі загальнолюдських цінностей та визнання прав людини згідно з чинним законодавством.

Основною метою МОК є діяльність, спрямована на створення умов ефективного механізму підтримки та соціального захисту молоді ПАТ «Запоріжсталь», розкриття її творчого і інтелектуального потенціалу.

Головною метою МОК є об'єднання громадян віком від 14 до 35 років для здійснення діяльності, що спрямована на задоволення та захист своїх законних та соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів:

- участь у розробці планів соціального та економічного розвитку колективу підприємства; домагається прийняття в них розділів, що закріплюють права та інтереси робітничої молоді;

- вносить пропозиції до органів влади і управління щодо прийняття рішень, спрямованих на поліпшення умов праці та побуту робітничої молоді, соціального захисту молодих сімей, створення нових робочих місць;
- організувати проведення конференцій, зустрічей команд КВК, семінарів, конкурсів по обміну досвідом з питань, що відносяться до статутної діяльності;
- сприяння організації молодіжного дозвілля, конкурсів, концертів, фестивалів, інших культурно-масових заходів;
- сприяння розвитку науково-технічної творчості робітничої молоді, заохочення молодих раціоналізаторів та винахідників;
- сприяння зв'язку навчальних закладів з трудовими колективами;
- проведення незалежних соціологічних досліджень, для вивчення громадської думки стосовно питань, значимих для робітничої молоді;
- здійснення з метою виконання статутних завдань інформаційної та видавничої діяльності, співпраця з засобами масової інформації.

У 2021 році було запроваджено Систему визнання молоді (рейтингування молоді за напрямками діяльності Молодіжної організації Метінвесту). Система визнання враховуватиме всі корисні дії кожного співробітника Метінвесту у віці до 35 років, які не стосуються основного робочого функціоналу, але так чи інакше пов'язані з життям його підприємства або загалом компанії. В основному йдеться про участь у вже реалізованих виробничих та соціальних заходах та проектах.

На наш погляд, говорячи про підходи до аналізу реалізації молодіжної політики на промислових підприємствах, необхідно виходити з потреби підприємств визначати результативність та ефективність соціальної та кадрової політики щодо працюючої молоді. Оскільки молодіжні програми на підприємствах можна віднести або до кадрових, або до соціальних (це залежить від організаційної структури підприємства та реальної розстановки кадрових сил), то визначення показників їх ефективності – вирішення самих підприємств. У той самий час, підприємства щодо критеріїв ефективності реалізації

молодіжних програм виходять із основних документів, визначальних молодіжну політику лише на рівні країни та регіону.

Таблиця 1.2

## Кількість респондентів опитування молоді на ПАТ «Запоріжсталь»

	Загальна кількість молоді (до 35 років)	%
План:	3 400	100%
Факт:	2 450	72%
Відмова/не було можливості для проходження опитування:	645	19%
Некоректна анкета:	305	9%

Особливості молодіжної політики щодо молоді, що працює, у тому числі на промислових підприємствах, зводяться до наступного. Молодіжна політика на підприємстві має на меті та спрямована на вирішення завдань щодо підтримки працюючої молоді, що здійснюються за рахунок коштів підприємства. Підприємства реалізують корпоративні молодіжні програми, створені задля закріплення молоді для підприємства, і прагнуть зменшити стартові видатки прийом і адаптацію новоприйнятих молодих робочих.

У серпні-вересні 2020р. проводилося анкетування молодих спеціалістів (працівників комбінату віком до 35 років включно) з метою виявлення задоволеності окремими аспектами адаптаційного процесу на комбінаті, а також виявлення персональних захоплень працівників (хобі) та бачення пріоритетних напрямків діяльності для МОК. (таб.1.2.)

Згідно анкетування перше місце серед рушійних аспектів при працевлаштування молодих фахівців було стабільне місце роботи та стабільний зарібок. Позитивним є той факт, що переважна більшість молодих фахівців вважає, що їхні очікування реалізувалися (рис.1.1., рис.1.2.)



Рис. 1.1. Очікування від роботи на ПАТ «Запоріжсталь»

Більшість молодих фахівців пов'язують свою подальшу трудову кар'єру із роботою для підприємства. Бажання залишити комбінат у найближчому майбутньому (протягом 1-2 років) висловили лише 4,1% молодих фахівців.

Проте готові порекомендувати комбінат своїм родичам та друзям як гідне місце роботи менша кількість працівників (65,9%). Що може свідчити про певну частку соціально очікуваних відповідей респондентів на питання про очікувану тривалість роботи на комбінаті.

Головні рушійні сили, які можуть змусити молодих фахівців змінити місце роботи, – це зміна матеріального благополуччя. Вища заробітна плата в іншому місці або зниження заробітку на основному місці роботи.

При цьому слід зазначити, що є незадоволеність очікувань молодих фахівців у таких аспектах - побудова успішної кар'єри на підприємстві та забезпечення матеріального благополуччя. Це каже про те, що молодь не до кінця може бути обізнана щодо кар'єрного зростання (ознайомлення з кар'єрними маршрутами) та не отримує у повному обсязі інформацію від бюро оплати праці щодо нарахування.

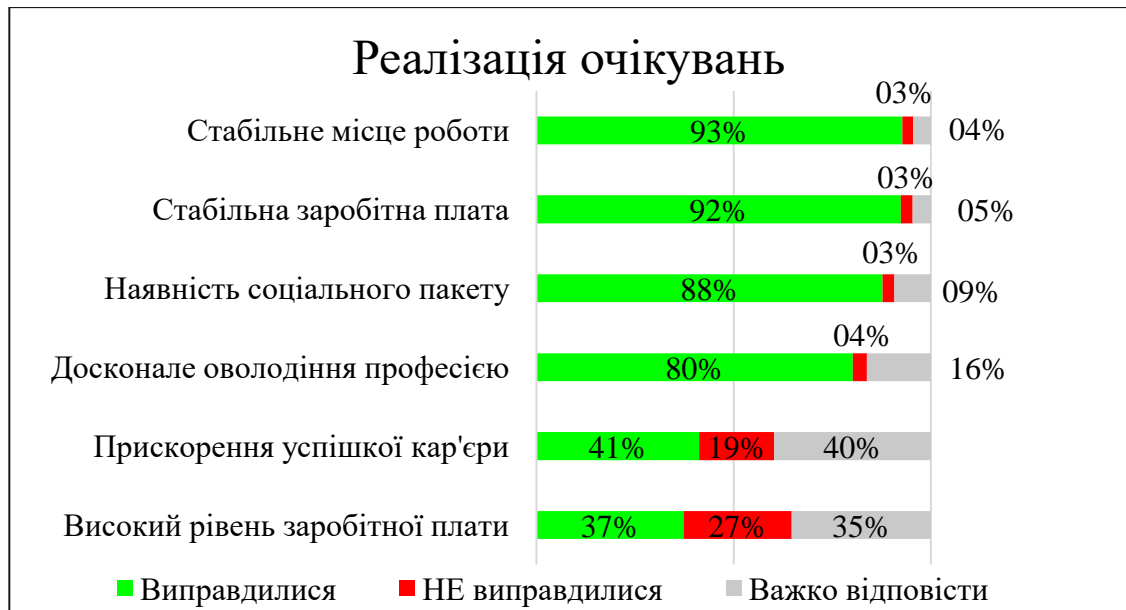


Рис. 1.2. Реалізація очікувань на ПАТ «Запоріжсталь»

Понад половина молодих фахівців (58,7%) задоволені умовами, створеними для підприємства всебічного розвитку потенціалу молоді загалом. Проте, слід зазначити, що близько третини працівників важко відповісти на це питання, в молодих фахівців немає розуміння, які кроки зробити на розвиток. (рис.1.3.)

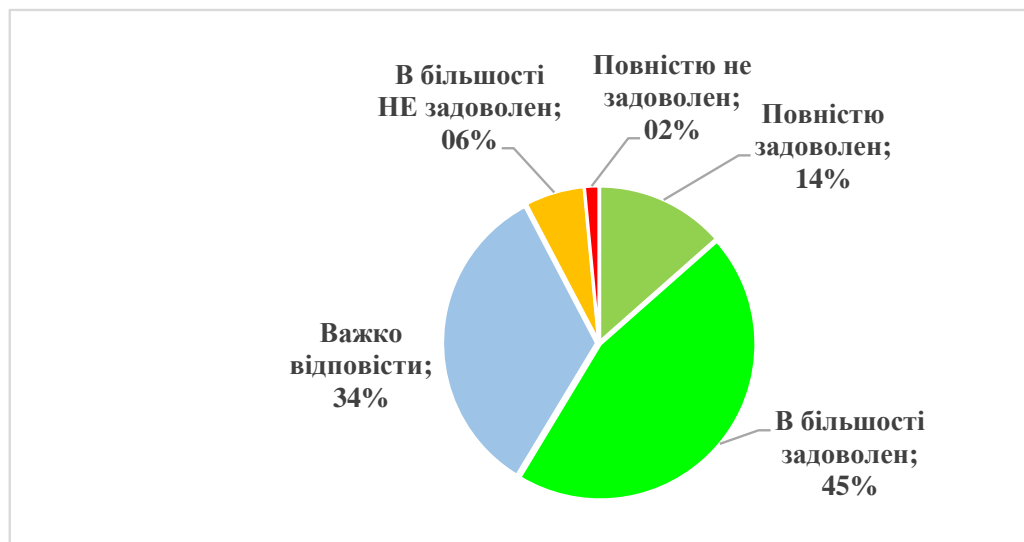


Рис.1.3. Рівень задоволення умовами на ПАТ «Запоріжсталь»



За пропонованими програмами з розвитку молоді можна відзначити високий рівень зацікавленості. Найбільший інтерес у молодих фахівців викликає навчання, а найменша соціальна діяльність (волонтерство) (рис.1.5.)

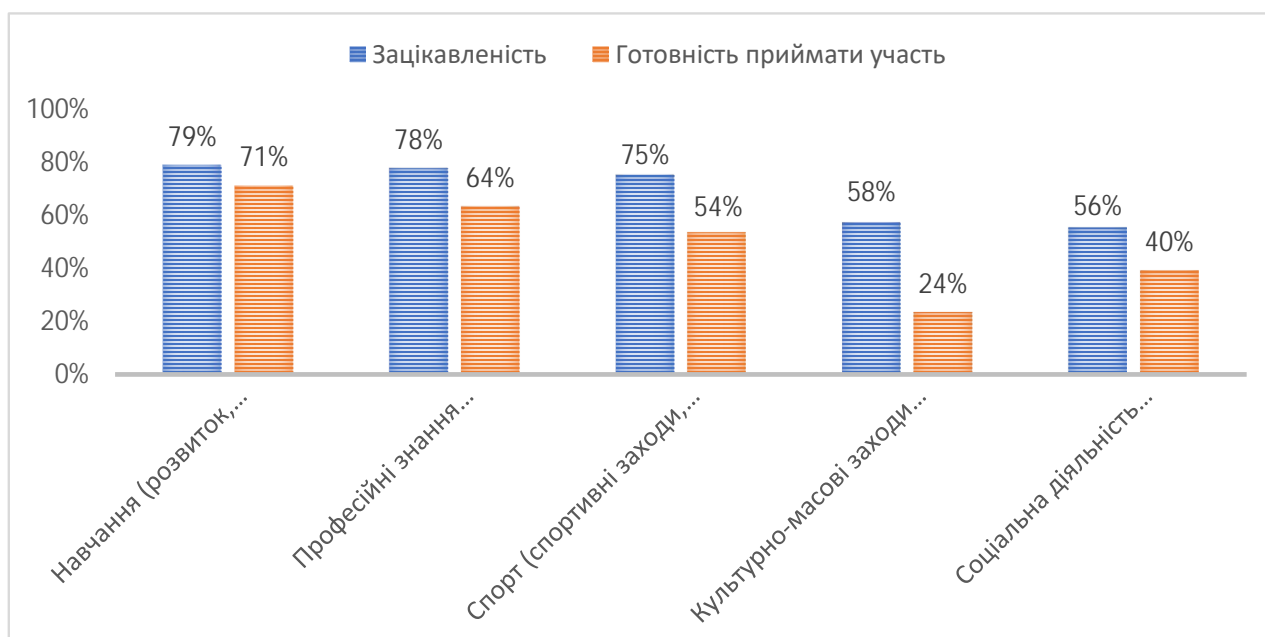


Рис.1.5. Зріз за інтересами молоді ПАТ «Запоріжсталь»

Слід зазначити, що молоді фахівці меншою мірою готові особисто брати участь у цих програмах. Ми вважаємо, що тут основною причиною може бути відсутність часу і можливості, так і відсутність необхідних навичок/талантів.

Після проведення аналізу опитування керівництво Молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь» прийняло рішення пропрацювати напрямок «розвиток молоді» як з одним з пріоритетних через проєкти «Кадровий резерв», «Платформа відкритих вакансій», «Профмайстерність», «Науково-технічний форум молоді».

В даний час особливу актуальність набувають проблеми, пов'язані ціннісним «ядром» існування молодіжних організацій та рухів, визначенням їхньої місії та цілей. Як лідери, так і рядові учасники цієї сфери акцентують увагу на соціальній корисності об'єднань, їх ролі у процесі гармонізації суспільства, збереженні загальнолюдських цінностей (рис.1.5.)

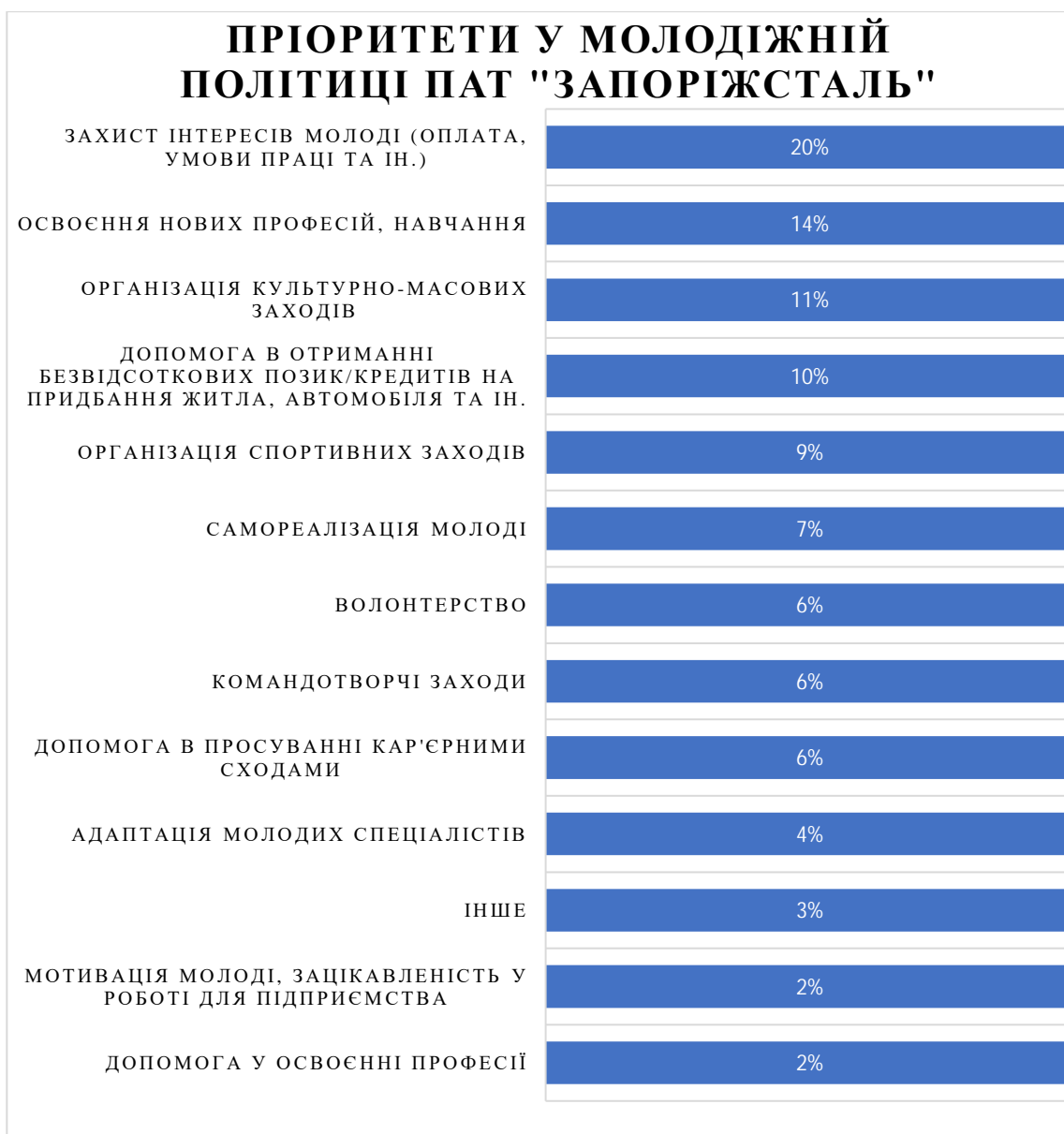


Рис.1.5. Пріоритети молодіжної політики ПАТ «Запоріжсталь»

Профспілкові організації можуть виступати ще одним інструментом партисипативного управління.

Профспілка трудящих металургійної і гірничодобувної промисловості України (далі – Профспілка) – добровільне неприбуткове громадське об'єднання із всеукраїнським статусом, яке об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за галузевою сферою діяльності (навчання) на підприємствах, в установах, організаціях, закладах освіти (далі – підприємствах) незалежно від форм власності та видів діяльності.

Профспілка – всеукраїнська організація, що об'єднує членів Профспілки, які працюють на металургійних, гірничорудних, коксохімічних, вогнетривних, трубних, метизних, феросплавних підприємствах.

До основних завдань діяльності Профспілки можна віднести:

- здійснення представництва і захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів Профспілки у відносинах з підприємством;
- ведення колективних переговорів та укладення колективних договорів, угод, у порядку, встановленому чинним законодавством, та контроль за їх виконанням;
- досягнення справедливих і гідних рівнів оплати праці, пенсій та допомоги, безпечних та здорових умов праці;
- здійснення громадського контролю за дотриманням роботодавцями законодавства про працю, охорону праці, зайнятість, колективні договори і угоди, соціальне страхування, екологію, а також інших передбачених законодавством заходів для захисту трудових і соціально-економічних прав членів Профспілки;
- розвиток соціального діалогу (партнерства);
- організація і сприяння оздоровленню та відпочинку членів Профспілки, членів їх сімей, розвитку художньої самодіяльності, фізичної культури, спорту та туризму;
- профспілкова організація на ПАТ «Запоріжсталь» регулює питання соціальної політики комбінату.

Для комфортних умов роботи здійснюються регулярні перевезення працівників в усі райони м.Запоріжжя корпоративним транспортом за значно нижчою ціною, ніж у громадському транспорті.

Профспілковий комітет постійно дбає про тих, хто потребує соціального захисту. У 2019 Профспілкова організація надала матеріальну допомогу понад 13,5 тисячам працівників на загальну суму 5 млн. 900 тис. грн. Спільно з Фондом Милосердя та здоров'я надавалася всебічна допомога ветеранам війни та праці, інвалідам, працівникам, які перебувають на лікуванні.

У 2019 році до Фонду Милосердя комбінату звернулося понад 12 тис. осіб, яким було надано благодійну допомогу на суму близько 19,5 млн гривень.

З метою розвитку системи винагороди та інтеграції системи оплати праці до загальної системи винагород Групи Метінвест, на комбінаті було реалізовано проект із побудови інтегрованої системи винагороди на базі грейдів за підтримки Профспілкової організації.

Отже, молодіжні організації та профспілкові організації мають великий вплив на розбудову партисипативного управління.

### **2.3. Вплив програм розвитку молодіжної політики в Україні на розвиток молодіжної організації на великому виробничому підприємстві**

Успішна самореалізація та розвиток молоді в Україні залежать від узгодженості дій багатьох заінтересованих сторін: органів державної влади та органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства, бізнесу, родини тощо. Зважена, відповідальна та доказова молодіжна політика є наріжним каменем формування майбутнього України. Водночас така політика не повинна бути директивною та обмежувати право вибору, вона має спонукати молодь виявляти ініціативу, самостійно визначати власні цілі та цінності, а також брати участь у визначенні пріоритетів і шляхів розвитку держави.

«Молодіжна політика» — це цілий комплекс, до якого входять усі стратегічні аспекти, пов'язані з молоддю: соціальний захист, охорона здоров'я, забезпечення житлом, зайнятість/підприємницька діяльність, формальна освіта тощо, а також такі «наскрізні» теми, як соціальна інклюзія, участь молоді в житті суспільства, гендерна рівність і т. д. , програми роботи з молоддю, інформація для молоді, платформи для участі молодих людей у процесі прийняття рішень тощо. При такому трактуванні молодіжна політика по можливості підлягає координації з іншими областями політики, що мають відношення до молоді [25, с. 12].

Визначають поняття «державна молодіжна політика в Україні», під державним управлінням молодіжною політикою слід розуміти – систематичний та спеціально організований вплив суб'єкта державного управління на об'єкт ( у першу чергу, молодь) з метою забезпечення ефективного, цілеспрямованого функціонування й розвитку системи роботи з молоддю, відповідно до мети та завдань цієї політики.

Наступним етапом у регулюванні сфери розвитку молодіжної політики стало прийняття Постанови КМУ від 02.06.2021 р. № 579 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021 – 2025 рр. та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» [72].

Програма в свої описовій частині містить постановку проблеми, аналіз наявної ситуації у галузі в динаміці останніх 5 років, визначає шляхи вирішення проблеми та розвитку галузі на найближчі 5 років, відповідно ставить за мету досягнення певних результатів через реалізацію низки заходів та виділення на них фінансування за рахунок коштів державного бюджету.

Державна цільова соціальна програма “Молодь України” на 2021-2025 роки (далі - Програма) базується на необхідності самореалізації та розвитку потенціалу молоді в Україні, її участі та інтеграції у суспільне життя, що розвиватиме їх національну свідомість на основі суспільно-державних цінностей та відповідального громадянства, надаватиме молоді можливості для успішної реалізації і соціалізації, підвищить рівень їх громадянських компетентностей, спроможності бути самостійними, життєстійкими, активними, патріотичними і відповідальними учасниками суспільного життя [72].

Метою Програми є створення можливостей для самореалізації та розвитку потенціалу молоді в Україні, її участі та інтеграції у суспільне життя.

У ході дослідження були виділені завдання, що стосуються робітничої молоді:

1. підвищення рівня компетентностей молоді, у тому числі громадянських, з метою:

- формування розуміння потреби у навчанні протягом життя, розвитку як цілісної особистості, яка поєднує невинний фізичний, емоційний та інтелектуальний розвиток;
- формування її готовності та вміння діяти самостійно, знати та відстоювати свої права, нести відповідальність за свої дії та власне життя;
- вміння швидко адаптуватися до нових умов, об'єктивно оцінювати і реагувати на нові виклики та процеси, що відбуваються в державі та світі;
- розвитку умінь висловлювати і логічно обґрунтовувати власну думку, вміння конструктивно керувати емоціями, приймати рішення, розв'язувати проблеми;
- стимулювання до вивчення STEM та STEAM дисциплін, наукових досліджень;
- розвитку лідерства та лідерських навичок (саморозвиток, міжособистісні стосунки та суспільна відповідальність);
- формування свідомого та відповідального ставлення до власного здоров'я;
- посилення відповідального ставлення до планування сім'ї та відповідального батьківства;
- запобігання соціально небезпечним захворюванням та різним формам залежності, у тому числі вживанню психоактивних речовин, наркотичних засобів, психотропних речовин, алкоголю та тютюнових виробів;
- розвитку безпеки життєдіяльності;
- посилення відповідального ставлення до навколишнього природного середовища та культури відповідального споживання;
- розвитку неформальних спортивних рухів, вуличних тренувань та фізичної культури;
- сприяння поширенню толерантності і солідарності молоді, забезпечення створення умов для рівної участі всіх категорій молоді у суспільному житті, запобігання стереотипам, протидії ненависті та дискримінації за будь-якими ознаками.

2. активізація залучення молоді до процесів ухвалення рішень, у тому числі:

- сприяння утворенню та розвитку молодіжних консультативно-дорадчих органів, органів учнівського та студентського самоврядування;
- застосування безпосередніх форм участі (петиції, запити, громадські бюджети участі тощо);
- підвищення рівня поінформованості молоді про інструменти участі.

Якщо оцінювати Програму на спроможність її завдань та заходів сприяти досягненню поставленої меті, зазначимо, що в переважній більшості завдання Програми (а, відповідно, і заходи, що розроблені згідно з завданнями та пріоритетами) спрямовані та охоплюють основні сфери прояву молодіжної активності. Фактично кожен із зазначених пріоритетів та напрямків є соціально спрямованими.

Деякі з них є актуальними завжди (як то популяризація та утвердження здорового і безпечного способу життя та культури здоров'я серед молоді, розвиток неформальної освіти, забезпечення первинної і вторинної зайнятості та самозайнятості молоді, створення умов для забезпечення молоді житлом, забезпечення міжнародного молодіжного співробітництва), деякі набули особливої актуальності та потреби в останні 6 років, зважаючи на ситуацію в країні спричинену російсько-українською війною (мова йде про формування громадянської позиції і національно-патріотичне виховання молоді, забезпечення партнерської підтримки молоді, що проживає на тимчасово окупованій території України, та внутрішньо переміщених осіб).

Такий пріоритет, як надання фінансової підтримки молодіжним та дитячим громадським організаціям представляє собою не лише напрямок, але і механізми реалізації молодіжної політики та використання виділених на ці цілі бюджетних коштів. І край важливим є те, що даний механізм (напрямок) виділений в окремий пріоритет Програми, що слугує вагомим підґрунтям на шляху розбудови громадянського суспільства.

Завдання та заходи Програми будуть сприяти розвитку молоді та усуненню бар'єрів, щоб жодна з її груп, незалежно від статі, віку, місця проживання, психологічних і фізичних здібностей, інвалідності та інших ознак в усіх сферах життєдіяльності, не була прямо чи опосередковано виключена із суспільства та мала можливість реалізувати в Україні свій потенціал.

Але аналіз Програми та її ефективності варто здійснювати не лише в так званому горизонтальному вимірі, тобто на відповідь мети Програми її пріоритетам, напрямкам, завданням та заходам; але й у вертикальному, тобто ефективність реалізації Програми не лише на державному, але й на регіональному, а головне – місцевому рівнях. Адже цільовою аудиторією Програми є молодь, тобто та вікова і соціальна категорія населення, яка географічно представлена в усіх населених пунктах, від столиці і великих міст, до маленьких сіл та селищ по всій Україні. І досягнення мети Програми – створення сприятливих умов розвитку та становленню молоді – повинно стосуватися кожної молодої людини. Також ми бачимо, що ця програма спрямована на молодь, яка навчається або займається розбудовою громадського суспільства. Не враховані проблеми робітничої молоді, їхні цілі, не прописані проекти, які об'єднують молодь на підприємствах [72].

Але, якщо буде створено симбіоз молодіжної політики на підприємствах та молодіжної політики на державному рівні, партисипативна система управління буде працювати на кожному підприємстві України.

Таким чином, на нашу думку, основна проблематика стану реалізації молодіжної політики полягає в тому, що:

- 1) молодіжна політика – галузь, яка на відміну від інших, не має чітких кількісних, а по суті і якісних критеріїв оцінки ефективності;
- 2) молодіжна політики місцевого рівня – мало досліджувана галузь, а відповідно зміни в ній відбуваються або не часто, або на розсуд місцевої влади та головного розпорядника,
- 3) молодіжна політика – галузь, що дозволяє при грамотному керівництві та реалізації або залучати велику кількість додаткових ресурсів, або



навпаки – зневільовує позицію держави на місцях щодо наявних можливостей для молоді,

4) не враховуються цілі та інтереси робітничої молоді, не проводяться опитування серед працівників заводів, не створюються додаткові проекти та цільові програми для розвитку робітничого потенціалу молоді; майже усі програми спрямовані на розвиток підприємництва, а не на мотивацію працювати на підприємствах України.

Розроблена та затверджена Національна молодіжна стратегія до 2030 року передбачає запровадження нових підходів для розвитку молоді в Україні та враховує аспекти, передбачені іншими документами: Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року, молодіжними стратегіями та документами, що регламентують засади розвитку молодіжної політики ООН, Ради Європи та Європейського Союзу. Окрім того, Стратегія врахувала демографічні, безпекові та економічні виклики, що наразі стоять перед державою та суспільством [71].

Національна молодіжна стратегія виправила прорахунки попередніх років, коли недостатньо уваги приділялося проблематиці переходу від дитинства до дорослішання та самостійності, визнання та бачення молоді як суб'єкта політики, розвитку цифрових інструментів молодіжної політики і роботи з молоддю, а також урахуванню найкращого світового та європейського досвіду з вирішення цих питань.

Підкреслимо, що, загалом, мета Стратегії — створення можливостей для молоді, яка проживає в Україні, бути конкурентоспроможною, брати участь у житті суспільства, свідомо робити внесок у подальший його розвиток.

Безпека молоді, її фізичне і психічне здоров'я, громадянська спроможність і компетентність та інтегрованість у суспільство — основні пріоритети Стратегії. Відповідно до її пріоритетів сформульовані й базові завдання держави та заходи, що враховують особливості життя молоді:

- підвищення безпечності середовища та посилення життєстійкості молоді;

- формування навичок здорового способу життя, розвиток фізичної культури, культури здорового харчування та психогігієни;
- залучення молоді до участі в суспільному житті, підвищення її самостійності, конкурентоспроможності, формування в молоді громадянських компетентностей;
- підвищення мобільності, соціальної і культурної інтеграції молоді в суспільне життя України та світу [71].

Молоді потрібно виховувати у собі цінності, які дадуть змогу не просто реалізувати себе на ринку праці в умовах складної економічної ситуації, досягти успіху в обраній професії, а й забезпечать її життєстійкість перед проблемами особистого характеру (питання самовираження, власного здоров'я та здоров'я родини, житлові питання, толерантне ставлення один до одного).

Молодь повинна розраховувати на себе, власні компетентності, способи мислення, цінності, у тому числі розвинений емоційний інтелект, а також на зовнішні ресурси (соціально-економічні, суспільно-політичні, організаційно-правові умови життя в державі тощо). Щодо розвитку саме цього напрямку на ПАТ «Запоріжсталь» було розроблено велику кількість проєктів для розвитку особистих якостей. Тренінгові програми від Корпоративного університету Метінвесту проводяться для усіх бажаючих, хто обирає Індивідуальний соціальний пакет.

Поглиблення глобалізації, зростання мобільності, освітні виклики і високий рівень комунікаційної спроможності на фоні низького рівня довіри до органів державної влади формують потребу в оновленні підходів щодо підтримки молоді, формування та реалізації молодіжної політики.

Традиційні фактори, що визначають життя молоді, стосуються соціально-економічної адаптованості, забезпеченості ресурсами, житлом, включення в суспільство, залишаються актуальними. Водночас молодь повинна бути готовою діяти в умовах змін, вміти вчитися, набувати нових компетентностей впродовж усього життя, а не орієнтуватися лише на отримання формальної освіти.

Соціальна успішність молоді значною мірою визначатиметься зростанням продуктивності та покращенням етики праці.

Основними пріоритетами Стратегії є:

- безпека — підвищення безпечності середовища і посилення життєстійкості молоді;
- здоров'я — формування навичок здорового способу життя, розвиток та збереження фізичної культури, культури здорового харчування та психогігієни;
- спроможність — залучення молоді до участі у суспільному житті, підвищення її самостійності, конкурентоспроможності, формування у молоді громадянських компетентностей;
- інтегрованість — підвищення мобільності, соціальної і культурної інтеграції молоді в суспільне життя України та світу [71].

Ці пріоритети поширюються на всі вікові категорії і реалізуються через завдання та заходи, що враховують особливості життя молоді.

Якщо порівняти пріоритети діяльності Молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь» та Стратегії, можна побачити подібності.

Реалізація Стратегії допоможе молоді бути свідомою, відповідальною та економічно активною, мати високий рівень життєстійкості, самостійності і спроможності, інтегрованою в суспільне життя держави та адаптованою до викликів сучасного світу. Отже, молодь розвиватиме свою суб'єктність, а саме:

- зростатиме з турботою про фізичне і психічне здоров'я з дитинства;
- адекватно оцінюватиме загрози і реагуватиме на них, посилюватиме власну безпеку;
- формуватиме компетентності для безпечного та гідного життя, розвитку і самореалізації у швидкоплинному та малопередбачуваному світі.

Також особливу увагу під час реалізації проєктів у молодіжній політиці виділяють Цілям сталого розвитку, затверджені у вересні 2015 року у Нью-Йорку на Саміті ООН зі сталого розвитку. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030

року» було затверджено 17 Цілей сталого розвитку. Міністерством молоді та спорту в партнерстві з ЮНІСЕФ та Фондом ООН було створено проєкт «Молодіжні ініціативи» з метою забезпечення ефективної політики в молодіжній сфері, зокрема на рівні села, міста, громади, які ґрунтуються на Цілях сталого розвитку. Але, на жаль, ми знов бачимо тенденцію відсутності урахування інтересів та проблематик робітничої молоді.

Отже, молодь є складним, багатоаспектним і досить суперечливим соціальним феноменом. Сучасна молодь виступає як найбільш активна і мобільна соціальна група, що передбачає особливу увагу з боку державних інститутів, що потребує соціалізації та адаптації. Водночас саме молодь все більше розглядається сьогодні як найважливіша і перспективна частина суспільства.

Реалізація напрямків корпоративної молодіжної політики у межах єдиної стратегії на основі пропозицій щодо вдосконалення технологій роботи з молоддю на підприємстві з урахуванням виявлених загальних та специфічних для досліджуваних підприємств проблем, що сприяє суттєвого підвищення ефективності праці, рівня реалізації творчих та професійних здібностей молодих працівників, формування резерву майбутніх керівних кадрів, що веде до зростання конкурентоспроможності підприємства, досягненню цілей його стратегічного розвитку. Крім того, вона створює основи сталого економічного та культурного розвитку молоді [70, с. 300].

Аналізуючи стан розробки та реалізації таких програм, узагальнимо їх типові недоліки:

- велика кількість пріоритетних напрямів реалізації;
- брак ресурсного забезпечення (більшість програм недофінансовані);
- недосконалий кількісний та якісний склад заходів з реалізації програми;
- невідповідність завдань та заходів програм реальним потребам та інтересам молоді;

- формальний (шаблонний) підхід до розробки місцевих програм (наявність калькувань);
- розмитість показників результативності та ефективності виконання програм (або їх відсутність);
- невідповідність структури звітів про виконання програм поставленим завданням та визначеним показникам.

Задля якісного функціонування молодіжної політики в Україні та на місцевому рівні необхідно доробити програми, виділивши основні проблеми функціонування не лише за віком та соціальним статусом, а й за професіями та проблемами регіонів.

Останнім часом бачимо тенденцію низкої зацікавленості робітничої молоді до проходження різних опитувань. Більшість респондентів, що приймають участь у опитуваннях – це студенти.

Отже, теорія партисипативного управління, пояснює те, як слід впливати на людей, щоб спонукати їх до результативної роботи, дають менеджерам ключ до побудови дієвої системи мотивування людей.

З розвитком партисипативного управління зростає зрілість працівників, посилюється дієвість реалізованих рішень, забезпечується краще розуміння рішень та проблем їх реалізації, підвищується поінформованість працівників, створюється механізм зростання рядових працівників та керівників низової ланки, що покращується комунікація, а також підвищується ефективність організаційних нововведень. [80, с. 20]

Розвиток партнерських відносин у виробництві вважається закономірним, об'єктивно обумовленим процесом, що застосовується майже всіма підприємствами розвинених країн.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗБУДОВИ ПАРТИЦИПАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ВЕЛИКОМУ ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1 Пропозицій щодо вдосконалення на державному рівні

Молодіжні цільові програми є одним з інструментів реалізації МП як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні. За роки незалежності в Україні напрацьовано значний досвід з розробки таких програм, у різних регіонах та населених пунктах також є відповідні програми.

Одним з дієвих засобів зв'язку з громадськістю у процесі розробки місцевих цільових програм, зокрема пов'язаних із вирішенням питань дітей та молоді, є проведення соціологічних опитувань цих цільових груп. Наказом Міністерства молоді та спорту України від 03.03.2016 р. № 808 «Про затвердження Порядку реалізації програм, проектів та проведення заходів у молодіжній сфері» чітко класифікуються заходи, що спрямовані на реалізацію молодіжної політики на всіх управлінських рівнях: міжнародному, всеукраїнському, місцевому.

За змістом та напрямками діяльності програми, проекти та заходи поділяються на: освітньо-виховні, культурологічні, інформаційно-просвітницькі, експертно-аналітичні.

За формою проведення, відповідно до зазначеного наказу, заходи поділяються на: семінари, тренінги, семінари-тренінги, круглі столи, різноманітні акції, конференції, форуми, конкурси, фестивалі, походи, наметові табори, ігри, зльоти, вишколи, збори-походи, дослідження, дебати та інші форми.

На наш погляд, ці форми роботи з молоддю необхідно доповнити програмами обміну та студентської і молодіжної мобільності, квестами та іншими формами взаємодії, де молодь отримує більш прикладні знання та навички, що дозволять молодим людям успішніше інтегруватися до суспільства.

Також місцеві програми мають бути направлені й на створення відповідної інфраструктури, де молодь може отримувати необхідні знання та навички, залучатися до здорового способу життя, вирішувати різноманітні соціально-побутові проблеми, зокрема житлові.

Проаналізувавши Національну молодіжну стратегію до 2030 року та державну цільової програми «Молодь України» (на 2021–2025 рр.), можемо зробити висновок, що головним тезом є те, що «молодь є важливим суб'єктом державної політики України». Причому справедливо зазначається, що успішна самореалізація та розвиток молоді в нашій країні не рід у собі, адже вона залежить від узгодженості дій багатьох зацікавлених сторін. Продовжують будуватися та унормовуватися механізми підтримки ініціатив молоді, при цьому не приділяється належної уваги формуванню системи мотивації молоді для того, щоб ці ініціативи з'являлися, були спрямовані на розбудову держави в цілому та власної громади зокрема, та, що важливо, залишалися на місцях та працювали на перспективу.

Ще один пріоритет, який не в повній мірі реалізовується та відповідає реаліям, це - «Створення умов для працевлаштування молоді (забезпечення первинної і вторинної зайнятості та самозайнятості молоді)». Безумовно, такі проекти, як БУР, чи то «Пакт заради молоді» є ефективним та дають вагомий поштовх для розвитку волонтерської діяльності, налагодженню соціального партнерства між молоддю, владою та бізнес-сектором. Але Програма в цілому не забезпечує працевлаштування молоді відповідно до потреб молоді, потреб ринку праці, особливо якщо розцінювати регіональний та місцевий рівні реалізації даного пріоритету.

Тому пропонуємо додати до даних проектів блок, що буде відповідати за реалізацію молодіжної політики у галузі робітничої молоді. Необхідно звернути окрему увагу на систему професійно-технічної освіти та реалізації потенціалу молоді, що планує працювати на підприємствах. Пропонуємо також виділити окремий блок на виробничий потенціал кожного регіону, дослідити галузі виробництва та продумати концепцію розвитку молоді за регіонами.

Також ми бачимо низьку кількість проєктів, які спрямовані на реалізацію проєктів молодіжної політики на підприємствах. Тому у якості пропозиції пропонуємо щорічно організовувати «Виробничі хакатони», науково-технічні конференції, створення рад з питань покращення якості роботи та робочого побуту на підприємствах та ін.

Також пропонуємо розробити «Концепцію підтримки робочої молоді» на державному та місцевому рівнях. Концепція повинна визначати принциповий підхід до формування та розвитку регіональної системи державної підтримки працюючої молоді як елемента державної молодіжної політики, основні поняття, ціль, принципи, пріоритетні напрямки, етапи та механізми державної підтримки соціальних процесів, що обумовлюють розвиток працюючої молоді як суб'єкта позитивного та інноваційної соціальної дії.

Концепція повинна ґрунтуватися на положеннях Конституції України, Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», Декларації «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні», Постанові КМУ «Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України», Національної стратегії молодіжної політики України, Європейській хартії про участь молоді у місцевому і регіональному житті та ґрунтується на аналізі стану і проблем розвитку молоді, результатах виконання попередніх міських програм роботи з молоддю, визначає проблемні питання, окреслює цілі, завдання та комплекс заходів щодо їх реалізації.

Пропонуємо виділити основні завдання Концепції:

- формування інформаційного простору, що орієнтує працюючу молодь на професійний розвиток;
- формування системи соціального партнерства щодо вирішення завдань підтримки працюючої молоді; створення для працюючої молоді України, а саме Запорізької області, системи безперервної освіти;
- формування програм підтримки молодих сімей;
- створення програм підтримки різних вікових груп працюючої молоді.



У цій Концепції виділити окремий блок щодо:

- підтримки молодих працівників на рівні підприємства до 2030 року;
- визначення механізму реалізації та застосування цієї Концепції на промислових підприємствах (в організаціях);
- розроблення та визначення переліку показників, що впливають на ефективність реалізації молодіжної політики на підприємстві (в організаціях).

Реалізація даної пропозиції дозволила б рекомендувати керівництву підприємств (організацій) проводити щорічний моніторинг зазначених показників ефективності молодіжної політики для того, щоб відслідковувати зміни в динаміці та на цій підставі приймати науково обґрунтовані рішення щодо подальшої реалізації корпоративних молодіжних програм, включаючи оптимальний розподіл фінансування за різними напрямками роботи з молоддю.

### **3.2. Рекомендації щодо реалізації молодіжної політики на місцевому рівні**

Проведений аналіз реалізації державної молодіжної політики в Україні та у Запорізькій області дозволив сформулювати основні проблеми реалізації молодіжної політики.

1) Відсутність системи досліджень, системи моніторингу динаміки розвитку молодіжного середовища. В даний час у суб'єктах України належно не проводиться система моніторингів, що не дає чіткої картини для розуміння про інтереси молоді та її потреби. На сьогоднішній день, здебільшого, реалізація молодіжної політики в основному здійснюється через непривабливі та нецікаві для молоді заходи. Система моніторингу та дослідження цього середовища допомогла б чіткіше розуміти настрій молоді, а також модернізувати наявні програми в рамках молодіжної політики з урахуванням даних досліджень.

2) Низька поінформованість молоді про заходи, що проводяться. Це питання потребує поліпшення і доопрацювання, оскільки поліпшення якості інформаційної роботи з молоддю, без сумніву, підвищить активність молодого

населення, молодь зможе отримувати однозначно більше інформації про заходи. Молодь, як правило, не знає про заходи і як наслідок не бере в них участі.

3) Слабка взаємодія установ, що реалізують молодіжну політику з освітніми установами вищої та професійної освіти, а також із підприємствами.

4) Відсутність на законодавчому рівні єдиної методики з метою оцінки ефективності реалізації державної молодіжної політики. В даний час всі регіони під час підбиття підсумків ефективності реалізації державної молодіжної політики використовують різні індикатори для оцінки ефективності виконаної роботи в галузі молодіжної політики. Як правило, використовуються не цільові характеристики діяльності, а критерії, що не мають прямого відношення до вимірювання якості молодіжної політики, такі як: кількість учасників заходів, кількість проведених заходів, що якісно оцінити ефективність реалізації. Стандартизація цього процесу могла б призвести до єдиного методу оцінки ефективності реалізації державної молодіжної політики.

На місцевому рівні пропонуємо підвищити рівень впливу Запорізької обласної ради трудової молоді та Запорізької міської молодіжної ради, а саме:

- Збільшити кількість засідань;
- Вносити на обговорення актуальні питання, що турбують працюючу молодь;
- Після обговорення звертатися до різних інстанцій задля їх вирішення;
- Проводити заходи задля підвищення професійної майстерності молодих спеціалістів.
- Удосконалення нормативно-правової бази реалізації молодіжних програм на підприємствах області, розробка та введення в дію методичних вказівок щодо розробки та реалізації програм «Молодь» на підприємствах області, включаючи основні напрямки та форми роботи з молоддю.

Оскільки в умовах нестабільної економіки трудові ресурси молоді характеризуються скороченням чисельності, високим ступенем міграції та безробіття, невідповідністю здобутої освіти потребам регіону, підвищеною

міжгалузевою та внутрішньогалузевою інтенсивністю перерозподілу та низькою конкурентоспроможністю, особливо значущою стає проблема закріплення молодих працівників та їх професійного розвитку, особливо.

Трудова діяльність молодих працівників є динамічним процесом, який включає: вступ на роботу, адаптацію у трудовому колективі, переміщення між робочими місцями (так звану «горизонтальну ротацію»), професійне навчання та підвищення кваліфікації, з якими пов'язане посадове просування (так звана «вертикальна ротація»), оволодіння суміжними професіями з подальшим їх суміщенням, розширення трудових функцій, нарешті, звільнення з підприємства. І трудова діяльність молоді стає більш ефективною, якщо молоді працівники зацікавлені у результатах свого праці, задоволені своєю професією, робочим місцем, а також оплатою свого праці.

### **3.3. Перспективи впровадження змін на рівні підприємства**

Пропозиції та рекомендації щодо оптимізації молодіжної політики сформульовані з метою підтримки молоді, що працює на підприємствах Запорізької області, а також створення умов та можливостей для успішного соціального розвитку, ефективної соціальної та економічної самореалізації її людського потенціалу на користь інноваційного соціально-економічного розвитку регіону, усунення причин, що ускладнюють реалізацію державної молодіжної політики на підприємствах.

У вересні 2021 року була реорганізована Молодіжна організація Метінвесту, що стане головним органом правління молодіжних організацій на різних підприємствах.

З метою покращення функціонування молодіжної політики на місцях було виділено 5 основних напрямків діяльності:

- Виробнича соціалізація – напрямок адаптації, вдосконалення якості виконуваної роботи, підвищення якості виробничих та технологічних процесів, задля розуміння діяльності свого підприємства та компанії. Метою напрямку є

формування активу молодих співробітників, що залучені до створення ефективного бізнесу.

- Навчання та розвиток – налічує велику кількість системи інструментів, що спрямовані на якісні умови та мотиваційні ресурси для розвитку потенціалу продуктивності молодих робітників.

- Турбота про здоров'я та виробнича безпека – напрямок дозволяє звертати увагу і реалізовувати програми здорового способу життя та промислової безпеки, щоб поліпшити добробут співробітників і забезпечити дотримання безпечної культури виробництва.

- Якість трудового життя – створення і підтримання промислового середовища, в якому молодий співробітник може спілкуватися, розвиватися, цікаво проводити вільний час, висловлювати свої думки та вважати себе захищеним з боку Компанії у довгостроковій перспективі.

- Мобілізуюча комунікація – це напрямок розвитку та підтримки взаємної довіри шляхом поліпшення зв'язку від керівництва до простого молодого працівника та якісного і безпечного зворотного зв'язку.

Молодіжній організації ПАТ «Запоріжсталь» необхідно внести корегування до основного положення, додавши основні напрямки діяльності Молодіжної організації Метінвесту та прописати програму реалізації молодіжної політики на ПАТ «Запоріжсталь», враховуючи побажання молодих фахівців згідно результатів анкетування.

Важливим моментом для підприємств партисипативного типу є збереження ключового персоналу, тобто тієї групи співробітників, яка працює найбільшою самовіддачею і демонструє високий рівень лояльності до компанії. Щоб застрахувати себе від ризиків втрати інвестицій у співробітників, необхідно проводити позапланову оцінку персоналу та виявляти найбільш ефективних співробітників, на утриманні та мотивації яких потрібно буде концентрувати зусилля.

Структурні компоненти процесу реалізації партисипативного управління на підприємстві представлені на малюнку 1. Розв'язання задачі підвищення

ефективності діяльності підприємства на основі партисипативного управління як мотиваційної складової організації та оплати праці передбачає використання таких його напрямів реалізації, як: формування робочих груп на розсуд самих працівників; самостійність у своїй роботі; право на прийняття управлінських рішень; бригадна (колективна) форма організації праці; гуртки якості; широка участь працівників у раціоналізаторській діяльності; широка участь працівників в інноваційних процесах на підприємстві та ін.

Окрім цього для розбудови партисипативної системи на підприємстві є пропозиція звернути більше детальнішу увагу на корпоративний проєкт «ТОПи ближче до народу», який ставить за мету об'єднання ТОП-менеджменту підприємства та робітничої молоді через ряд заходів – культурних, спортивних та освітніх. Пропонуємо 1 раз на квартал організувати семінари з обговоренням умов праці, проблемних ситуаціях, пов'язаних із виконанням функціональних обов'язків, питань охорони праці та промислової безпеки та ін.

Згідно результатів проведеного опитування особливу уваги треба звернути саме на навчання та розвиток. Пропонуємо розпочати зі «Школи молодіжного лідера», яка зможе розвивати особисті компетенції та стане налагоджувальним зв'язком комунікації із керівниками підприємства.

Також важливим проєктом, що дасть змогу реалізувати покращення комунікацій на підприємстві, може стати розвиток дебатного руху на ПАТ «Запоріжсталь». Даний проєкт зможе об'єднати молодь та керівництво підприємства для обговорення проблем, пов'язаних з побутом, місцем роботи, якості діяльності груп та організацій та ін.

У ході дослідження було виявлено позитивні аспекти партисипативного управління на ПАТ «Запоріжсталь»:

- 1) Завдяки проєктам, що реалізуються на комбінаті, бачимо зріст мотивації членів колективу. Та частина співробітників, яка безпосередньо задіяна в механізмі партисипативного управління, отримують високі мотиваційні переваги, тому що від їхньої діяльності залежить результат роботи компанії, а також їхня власна матеріальна винагорода. У якості рекомендації

пропонуємо відновити загальнокорпоративний проєкт «Трудове суперництво» для підвищення рівня мотивації виконання більшого обсягу робіт молодими фахівцями.

2) На ПАТ «Запоріжсталь» є тенденція посилення корпоративної згуртованості. Використання партисипативної системи управління передбачає колективні та групові способи роботи, що збільшує спільність між членами колективу, знижує рівень внутрішньої напруженості та зменшує ймовірність конфліктів, сприяючи спільній роботі на благо загального добробуту. До цього пункту пропонуємо продовжувати роботу із Трудовими династіями ПАТ «Запоріжсталь». Трудові та сімейні династії – золотий фонд будь-якого трудового колективу. Адже саме в сім'ях закладається шанобливе ставлення до праці, любов до професії, відповідальність. І Метінвест до своїх династій завжди відноситься з великою увагою. Цього року розпочався великий корпоративний проєкт «Династія року». Він передбачає щорічне вшанування трудових та сімейних династій компанії, присвоєння їм почесних звань «Золота династія Метінвесту» та «Сталева династія Метінвесту». У ході проєктів династії отримують матеріальні заохочення та стають «родинним обличчям комбінату».

3) Збільшення рівня лояльності штату компанії до підприємства. При партисипативному підході кожен співробітник виступає над ролі безликого гвинтика корпоративної машини, а підприємство розглядається лише з погляду отримання матеріального винагороди, а й із позиції задоволеності результатами її діяльності. Це сприяє зростанню рівня лояльності кожного окремого працівника, зменшує міграцію кадрів та збільшує ефективність подолання криз. У якості пропозиції пропонуємо до ітерації Індивідуального соціального пакету 2023 року провести анкетування серед працівників щодо благ, що надаються підприємством. Адже можливо працівники зможуть запропонувати саме ті опції, які будуть потрібні для задоволення додаткових потреб.

4) Підвищення швидкості розвитку та впровадження новинок. При використанні партисипативного способу управління зростає можливість підбору найбільш результативних інновацій в організації трудового та економічного

процесів за рахунок максимально можливої кількості співробітників. Цей аспект дозволяє знайти найнесподіваніші, нестандартні та свіжі рішення.

5) Вигідніший імідж компанії. При партисипативному управлінні передбачається зміна ставлення співробітників до компанії з підлеглого до партнерського. Це позитивно впливає на імідж організації, спрощує пошук та найм нових співробітників, сприяє високій ефективності та збільшенню прибутку.

б) Зростання ефективності економіки підприємства. За рахунок перелічених вище переваг при правильному використанні елементів партисипативного управління в результаті досягається зростання загального економічного рівня результативності підприємства та підвищення її доходів.

Повертаючись до недоліків партисипативного управління, можемо виділити ряд занепокоєнь:

1) Не усі працівники в силу свого характеру готові брати участь в управлінні організацією та висувати ідеї та пропозиції, нести за них відповідальність. Багатьом співробітникам набагато простіше виконувати роботу за вказівкою керівника. Залучення працівників до управління в організації може не найкращим чином позначитися на менеджерах, оскільки вони можуть втратити вплив на співробітників. Таким чином, пропонуємо виділити пул осіб, які готові до нових звершень та розвивати їх потенціал, а для працівників, які виконують свої основні обов'язки на професійному рівні, надати якісні умови праці.

2) Багато ідей та пропозицій співробітників підприємства можуть бути нераціональними та недоречними через недостатність знань. Тому керівникам фірми необхідно інформувати співробітників про стан справ у компанії, навчати персонал з метою поглиблення знань та висування більш ефективних та актуальних пропозицій. Відсутність визнання ідеї працівника може викликати неоднозначну реакцію у співробітника, який висуває свої інноваційні пропозиції, тим самим демотивуючи його.

Задля покращення даної системи пропонуємо приділити більше уваги навчанню системам безперервного вдосконалення та навичкам менеджменту. Окрім цього, пропонуємо провести ряд навчань для бажаючих приймати участь у корпоративних програмах (Система надання пропозицій, Робочий побут своїми руками, проекти з охорони праці та промислової безпеки та ін.) за напрямками «Управління проектами», «ДНК Менеджменту» та іншими із залученням зовнішніх провайдерів задля обміну досвідом.

До пропозицій можемо віднести розвиток програм адаптації новоприйнятих молодих працівників, створення системи наставництва, удосконалення роботи з розвитку науково-технічної творчості молоді на підприємстві, запровадження програм розвитку продуктивно-творчого потенціалу молодих працівників, а також системи профорієнтаційної роботи.

Розробити мотиваційних програм, які включають як матеріальне, і моральне стимулювання, всім категорій молодих працівників, виділяючи категорію молодих керівників. Більше значення надавати матеріальній мотивації молодих працівників віком 25-30 років, які мають стаж роботи від 6 до 10 років і більше. Маючи більший досвід роботи, навички та знання за професією, через незадоволеність заробітною платою та системою матеріального стимулювання вони можуть шукати робочі місця на інших підприємствах, що позначиться на економічній безпеці підприємства;

Збільшити кількість заходів за напрямками:

1) «Виробнича робота» (конкурси виробничої майстерності, WorldSkills Ukraine, майстер-класи, змагання між молодими працівниками, між підрозділами, до яких входять молоді працівники та ін.), з метою підвищення рівня кваліфікації та подальшого кар'єрного зростання, реалізації творчого потенціалу молодих працівників, а також розвитку згуртованості молодого колективу та вироблення корпоративного патріотизму;

2) «Робота з реалізації молодіжних соціальних проектів та програм», у тому числі через систему грантів та інших проектів, де керівниками виступають молоді працівники зі стажем роботи понад 6 років, а до групи виконавців входить



молодь із меншим стажем роботи. Розвиток цього напрямку організації роботи з молоддю дозволить задовольнити свої амбіції працівникам з більшим стажем та мотивувати працівників з меншим стажем, виробити згуртованість та наступність працівників з різним стажем роботи, а також забезпечити додаткову мотивацію праці без використання власних коштів підприємства (організації).

Задля розвитку грантової діяльності за ініціативи керівництва ПАТ «Запоріжсталь» було запроваджено проєкт «Ми-це місто». Мета конкурсу – привернути якомога більше активних жителів міста і області для реалізації соціальних проєктів, спрямованих на підвищення якості життя в Запоріжжі. Брати участь в конкурсі можуть некомерційні організації, муніципальні установи і ініціативні городяни.

На жаль, період пандемії зупинив проведення конкурсу. У якості пропозиції пропонуємо повернути проведення проєкту у дистанційному форматі або у офлайн форматі із дотриманням карантинних вимог. «Ми-це місто» дасть змогу працівникам реалізувати свої ідеї для втілення у нашому місті або на підприємстві. Проєкт можна віднести до мотиваційних факторів роботи на ПАТ «Запоріжсталь».

Також пропонуємо звернути увагу на фахівців та керівників, які відповідають за роботу з молоддю на підприємстві, а також молодіжних лідерів підприємств, провести цільове навчання з питань організації роботи з молоддю на підприємстві; розробка програми «Молодь на підприємстві»; сучасним методам та технологіям роботи з молоддю на підприємстві.

Щорічно проводити на підприємствах діагностики проблем та потреб молодих працівників (методом соціологічних опитувань), моніторингів ефективності роботи на підприємствах роботи з адаптації молодих працівників та реалізації молодіжних корпоративних програм.

Розвивати соціальне партнерство підприємств із системою та вищою освіти з метою удосконалення системи безперервної освіти та професійно-кваліфікаційного просування молодих працівників на підприємстві. Необхідно

відстежувати рівень освіти молодих працівників та сприяти його підвищенню у системі вищої освіти у тих, хто цього прагне, за допомогою дуальної освіти.

Запровадити ком'юніті для розвитку науково-технічного потенціалу, а саме: створити Раду молодих фахівців, що буде об'єднувати молодих працівників зі вищою освітою та працюючих за спеціальністю, що сприятиме впровадженню інновацій на підприємстві та його розвитку, з одного боку, та давати можливості молодим спеціалістам та керівникам не лише реалізовувати себе у виробничій діяльності, а й покращувати своє матеріальне становище завдяки одноразовому преміювання за перемоги у конкурсах та отримання премії за реалізацію інноваційних проєктів, з іншого боку.

Раціональною ідеєю може виступити практика регламентованого збору ідей і пропозицій співробітників з найбільш важливих питань роботи підприємства. Це можна реалізувати за допомогою опитування персоналу або проведення проблемних семінарів (можна додати до проведення проєкту «ТОПи ближче до народу»). У ході зустрічі прийняти участь зможуть молоді фахівці та ключові керівники.

Основна мета цих заходів - обговорити накопичені за рік зміни в компанії, оцінити всі позитивні та негативні тенденції, проговорити всі хвилюючі проблеми. Така робота дозволяє компанії зрозуміти, які пріоритети у неї повинні бути в майбутньому році. До цих семінарів ще можна додати очні рапорти чи щорічні звіти про роботу підприємства, що дозволить працівникам побачити результати роботи та реалізації продукції, вдалі угоди та проблеми, що виникають у ході роботи, для загальної картини та володіння всією необхідною інформацією.

Продовжити практику розвитку всіх напрямків у сфері роботи з молоддю, формуючи трудову мотивацію працюючої молоді через розвиток виробничої та науково-технічної творчості.

Створення умов, що сприяють зацікавленості молодих працівників до суміщення виробничої та громадської роботи у сфері роботи з молоддю: забезпечити матеріальну базу, інформаційну підтримку, матеріальне та моральне

стимулювання молоді, суміщення виробничої та громадської роботи у сфері роботи з молоддю на підприємстві.

Партисипативне управління передбачає передачу знань, влади та автономії працівникам, щоб вони могли виконувати свою роботу під власну відповідальність та значною мірою самостійно. Прикладом доцільності партисипативного управління є вдосконалення бригадної форми організації праці. У СРСР було накопичено великий досвід бригадної роботи, коли працівникам делегувався ряд повноважень та функцій. Працівники бригади самостійно планували методи роботи, встановлювали її темп та ритм, контролювали якість роботи. Оцінка діяльності проводилася стосовно всієї бригади загалом. У зв'язку з реформами економіки дана форма організації праці втратила свої лідируючі позиції і отримала належного розвитку.

А. Шваб наголошує, що право самому відповідати за свою роботу створює у більшості працівників мотивацію, за якої він діє з повною віддачею [3]. Дослідження, проведені авторами на українських промислових підприємствах, дозволяють виділити такі основи реалізації партисипативного управління:

- створення ефективної управлінської команди, робочих бригад;
- забезпечення єдиних процесів у напрямі реалізації значних і вимірних цілей, визначення напрямів розвитку прогресивних форм організації праці та управління, створення гуртків якості;
- вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці, спрямованої на підвищення якості трудового життя;
- збільшення повноважень працівників, розбудова робочих місць відповідно до інноваційних перетворень на підприємстві;
- посилення кооперації, згуртованості колективу.

Ще одним механізмом реалізації партисипативного управління є практика створення міжфункціональних комісій. Суть цих комісій полягає у тому, що спеціалісти різних відділів обговорюють певну актуальну проблему організації і кожен робить свій внесок у загальний результат групи.

Ми пропонуємо запровадити найбільш просту і в той же час масову організаційну форма такої участі – "гуртки контролю якості" (quality control circles), що функціонують на рівнях бригади, дільниці, цеху. Спектр дії даних гуртків досить широкий – від функції контролю якості продукції до управління якістю, що включає розробку пропозицій щодо вдосконалення організації праці, поліпшення технічної і технологічної підготовки виробництва.

Основними цілями, на досягнення яких орієнтовані "гуртки" є: підвищення якості праці, включаючи його умови та результати; забезпечення постійної взаємодії робітників і менеджерів (нижнього та середнього рівнів ієрархії) для прийняття спільних рішень з питань організації підготовки виробництва і випуску якісної продукції.

Також у якості пропозиції вносимо розвиток команд безперервного вдосконалення, спрямовану заохочення ініціативи співробітників у питаннях вдосконалення виробничих процесів. Це дозволяє підприємству, запроваджуючи ідеї працівників, підвищувати економічну ефективність виробництва. При цьому всі учасники системи подання пропозицій додатково преміюються. Виконання заходів щодо досягнення планових та цільових значень КПЕ дозволяє отримувати нашим працівникам премії на стабільно високому рівні.

У ході дослідження було розроблено рекомендації до проекту від Метінвест-Діджитал – DWP для працівників Метінвесту.

Цей мобільний додаток стане продовженням ідей від активної молоді Молодіжної організації Метінвесту. Його основна мета – покращення та спрощення комунікацій, а саме: кожен працівник зможе розрахувати виплату заробітної плати, отримати актуальну інформацію по новинам на підприємстві та у компанії в цілому, графік автобусів та адаптаційна програма, інше.

Зараз проєкт знаходиться у стадії розробки, тестування проводиться лише на деяких активах, що працюють у системі SAP. Метінвест Діджиталу для реалізації цього проєкту необхідно брати інформацію саме звідти, адже система повністю автоматизована. Але SAP працює, на жаль, не у всіх сферах діяльності компанії. Наприклад, згідно опитування молоді на ПАТ «Запоріжсталь», 1 місце

у сферах зацікавленості займає саме «навчання та розвиток». Зараз Корпоративний університет Metinvestу тільки розпочинає роботу у SAP SuccessFactors. Наступне покоління управління персоналом (HCM) і управління досвідом персоналу (HXM) зміщує фокус із підтримки транзакційних процесів управління персоналом на створення взаємодії, спрямованої передусім на забезпечення добробуту працівників. Унікальність набору рішень SAP SuccessFactors HXM полягає в поєднанні найкращого рішення HCM як основи з багаторівневою структурою критичних можливостей та інсайтів щодо взаємодії зі співробітниками.

Оскільки ще не усі служби працюють саме у цій програмі, DWP не зможе отримати гідну оцінку, адже його функціонал буде зосереджений лише на питаннях оплати праці, розрахунку відпусток, матиме календар нарад та ін.

Як вже відомо, ПАТ «Запоріжсталь» працює у Автоматизованій системі управління. Ми вважаємо, що перехід до SAP прискорить процес комфортних умов праці, адже будуть спрощені процеси та, якщо беремо до розгляду саме програму SAP SuccessFactors та напрямок «Навчання та розвиток», працівники зможуть менше витратити час на написання багатьох звітів та тощо, тому що вся інформація щодо навчання буде синхронізована у одній системі.

Завдяки розширенню DWP відкриється ряд можливостей – зможемо додати інформацію щодо молодіжних рухів, календар можливостей щодо навчання та розвитку, буде створено Єдиний корпоративний портал.

Все це спрощує роботу персоналу та надасть можливість об'єднати у собі багато додатків, які необхідні для роботи на підприємстві (Корпоративний портал, Твій Metinvest, пошта та корпоративний зв'язок).

Контроль у партисипативному управлінні передбачає залучення до цього процесу всіх виробничо-управлінських ланок, усіх працівників фірми. Участь співробітників організацій у процедурі контролю – ефективний засіб поліпшення результатів діяльності на всіх рівнях. Необхідно, по можливості, забезпечити участь підлеглих у розробці стандартів, хоча це звичайно є прерогативою менеджера.

Необхідними передумовами для здійснення партисипативного управління на сучасних підприємствах є: інформованість працівників про економічний стан компанії; навчання персоналу, яке поглиблює знання співробітників і дозволяє їм приймати більш ефективні рішення і вносити більш актуальні пропозиції; делегування повноважень і прийняття рішень працівниками, участь може обмежуватися лише внесенням пропозицій, а може прийняттям кінцевого рішення; винагорода, яка повинна бути не тільки за виконання своїх безпосередніх обов'язків, але і за внесення пропозицій і висунення ідей. Чим більше відображення в житті компанії знаходять ці елементи, тим сильніше працівники залучені в управління.

Враховуючи вище сказане, застосування партисипативного управління на підприємствах і в організаціях України сприятиме підвищенню ефективності виробничого менеджменту та мотиваційних настанов працюючих, становленню досконалих, соціально орієнтованих відносин у сфері праці та створюють передумови для стабільного соціально-економічного розвитку.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі виконано завдання, що полягає у вивченні публічно-управлінських механізмів розбудови партисипативної системи на великому виробничому виробництві на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності заходів щодо вдосконалення партисипативної системи та молодіжної політики на державному, місцевому рівні та на рівні підприємства.

В процесі дослідження отримані результати, які дають змогу сформулювати наступні висновки:

1) Проблема розбудови партисипативного розвитку та розвитку молодіжної політики у сучасній науці не отримав комплексного дослідження, тому є необхідність приділити зазначеній проблемі увагу в контексті дослідження науковцями цієї проблеми та відповідно вироблення сучасних науково – обґрунтованих підходів щодо можливості її вирішення.

2) У ході дослідження було проведено аналіз впровадження партисипативного управління на ПАТ «Запоріжсталь». Було виділено основні особливості функціонування, недоліки та переваги. Окрім цього, було проаналізовано основні проекти партисипативного управління за напрямками на великому виробничому підприємстві. У ході дослідження прийшли до висновку, що розвиток партисипативної системи надає можливість зростання зрілості працівників, покращується система реалізації рішень, підвищується комунікація, створюється механізм нововведень.

3) Розглянуто сутність та особливості функціонування молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь», проаналізовано опитування молоді та основні проекти діяльності організації. Дійшли до висновків, що необхідно звернути увагу на відповіді респондентів та направити діяльність на основні напрямки, наприклад, «навчання та розвиток».

4) На ПАТ «Запоріжсталь» реалізовується ідея партисипативного управління у зв'язку із зниженням рівня зацікавленості робітників у процесі

виконання завдань та незначне падіння креативного настрою команди персоналу.

Можливо, ця проблема зумовлена з переходом до Групи Метінвест або з постійними змінами керівного складу структурних підрозділів, для того, щоб робити висновки необхідно провести комплекс дослідження, що буде ґрунтуватися на опитування працівників комбінату. Адже дослідники говорять про те, що заміна частини штату може негативно вплинути на колективістський дух робітників.

Задля виправлення ситуації, що сталася, нове керівництво вирішило застосувати метод партисипативного управління, аби залучити підлеглих до безпосередньої їх участі у досягненні загальних цілей підприємства та якомога краще довести до робітників, що залишилися, їх важливість в успішній діяльності підприємства через надання їм можливості впливати на різні питання управління підприємством у вигляді різних форм самоуправління та «гуртків якості».

5) Оскільки на ПАТ «Запоріжсталь» досить добре функціонує метод матеріального та морального заохочення, то, на думку керівництва, на даний момент важливим є доказ того, що підлеглим довіряють, і як інакше це довести, якщо не через залучення їх не лише до виконання завдань, а й до їх створення, вибору зручного та максимум ефективного графіку роботи, прийняття групових рішень з питань виробництва і т.п.

6) У ході дослідження було виявлено, що проаналізовані програми розвитку молодіжної політики в Україні не транслюються на молодіжну політику на підприємствах. Не враховуються інтереси та потреби робітничої молоді, не проводяться опитування. Також слід зазначити, що розвиток та реалізація молодіжної політики регламентована Національною молодіжною стратегією до 2030 року та державними цільовими програмами.

7) Враховуючи, що молодіжна організація ПАТ «Запоріжсталь» входить до складу Молодіжної організації Метінвесту, ми вважаємо, що



необхідно внести правки до статуту та положення МО ПАТ «Запоріжсталь» згідно MOM.

8) Також необхідно розподілити проєкти Молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь» за напрямками діяльності MOM, прописати ідеологію та принципи функціонування.

9) В процесі дослідження ефективності публічно – управлінських механізмів розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві встановлено, що лише проведення комплексних заходів для реалізації партисипативного управління може вплинути на діяльність функціонування підприємств. В якості основних напрямків розбудови партисипативної системи слід зазначити:

- розвиток команд безперервного вдосконалення та гуртки якості, спрямовані на заохочення ініціативи співробітників у питаннях вдосконалення виробничих процесів;
- постійне залучення молоді до вирішення виробничих завдань;
- забезпечення єдиних процесів у напрямі реалізації значних і вимірних цілей, визначення напрямів розвитку прогресивних форм організації праці та управління, створення гуртків якості;
- вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці, спрямованої на підвищення якості трудового життя;
- збільшення повноважень працівників, розбудова робочих місць відповідно до інноваційних перетворень на підприємстві;
- посилення кооперації, згуртованості колективу.

Також важливим аспектом є створення ком'юніті за інтересами та внесення нових пропозицій до функціонування системи DWP.

10) На сучасному етапі розвитку України важливим для економічної складової та розвитку підприємств є завдання реалізації ефективної партисипативної системи та молодіжної політики ПАТ «Запоріжсталь». Особливого значення в цих умовах набуває комплексне теоретичне дослідження

публічно – управлінських механізмів розбудови партисипативної системи на великому виробничому підприємстві.

11) Партисипативне управління дозволить істотно розширити погляд на діяльність підприємства, оскільки якщо одна людина зосереджена на вирішенні поточної проблеми і не в змозі побачити нові можливості її вирішення, то у групи кваліфікованих фахівців більше шансів охопити весь спектр можливих рішень та перспектив. Кооперація і почуття спільності інтересів адміністрації і працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій підприємства в умовах інноваційних технологій і вимог ринку. Тому в сучасних умовах розвитку ринкових відносин партисипативне управління є надзвичайно важливим методом управління діяльністю підприємства, оскільки залучення працівників до участі у процесі планування, організації, мотивації та контролю є обов'язковим аспектом ефективної діяльності підприємства.

12) Реалізація напрямків корпоративної молодіжної політики у межах єдиної стратегії на основі пропозицій щодо вдосконалення технологій роботи з молоддю на підприємстві з урахуванням виявлених загальних та специфічних для досліджуваних підприємств проблем, що сприяє суттєвого підвищення ефективності праці, рівня реалізації творчих та професійних здібностей молодих працівників, формування резерву майбутніх керівних кадрів, що веде до зростання конкурентоспроможності підприємства, досягненню цілей його стратегічного розвитку. Крім того, вона створює основи сталого економічного та культурного розвитку молоді. Пропоновані об'єктивні та суб'єктивні критерії оцінки ефективності реалізації молодіжної політики на підприємстві сприятимуть її вдосконаленню.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабосов, Е. М. Современный социум : характер и направленность развития. Минск : Четыре четверти, 2013. 728 с.
2. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012\\_1\\_2/Bazarna.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_2/Bazarna.pdf)
3. Баландина Т. М. Социальные технологии управления организационной культурой. Саратов, 2015. 40 с.
4. Белоцерковский В. Путешествие в будущее и обратно: повесть жизни и идей. В 2-х кн. Москва.: Издательский центр РГГУ, 2003. 736 с.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов. *Теория и практика эффективного управления*. Москва: Экономика, 2015. 400 с.
6. Бондарева Е. С. Партисипативное управление как фактор повышения конкурентоспособности организации. *Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства*. Москва: Креативная экономика, 2010. С. 75–77.
7. Бочко В. С. Интегративное стратегическое развитие территорий. Теория и методология. Екатеринбург: Институт экономики УрО, 2010. 316 с.
8. Бугалин А. В., Колганов А. И. Теория социально-экономических трансформаций. Прошлое, настоящее и будущее экономик «реального социализма» в глобальном постиндустриальном мире. Москва. «Теис», 2003. 656 с.
9. Валовой Д.А. Менеджмент: история, теория и методология. Управление персоналом. Москва: Наука, 2017. 360 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Москва: ТК Велби, 2017. 290 с.

12. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. Москва: Альпина Паблишерз, 2010. 152 с.

13. Висоцький О.Ю., Висоцька О.Є., Шаров Ю.П. Основи державного управління: конспект лекцій. У 2-х частинах. Частина I. Дніпро: НМетАУ, 2008. 52 с.

14. Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие. Москва, 2012. 360 с.

15. Виханский О. С. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономистъ, 2006. 670 с.

16. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. Москва: Гардарика, 2015. 408с.

17. Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей. Москва. 2006. № 19. С.47-49.

18. Волнухина Е. Модель «Мотивация – стимул». *Служба кадров и персонал*. 2007. № 11. С.61-64.

19. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2013. Т. 1. № (32). С. 29-30.

20. Гарькуша, В.Н., Чвикалова, Н.А. Системный подход к проблеме мотивации. *Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института)*. Серия: Социально-экономические науки. 2013. № 2. С. 68-72.

21. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала. Ростов на Дону: Феникс, 2017. 100 с.

22. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2015. 400 с.

23. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. 8-е изд. Москва.: ИНФРА-М, 2010. 662 с.

24. Головатий М. Ф. Формування державної молодіжної політики в сучасній Україні (політологічний аналіз) : автореф. дис. ... докт. політ. наук. . Ф. Головатий. Київ. 1999. 15 с.

25. Голубкин, Е. А. Роль Центра молодежной политики в социализации молодежи *Инновационный потенциал молодежи: глобализация, политика, интеграция*. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 129–134.

26. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2014. 260 с.

27. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия. Москва: Банки и биржи, 2017. С. 191

28. Гутгард Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. 2007. №6. 160 с.

29. Дафт Р. Л. Менеджмент / Ричард Л. Дафт ; В. Вольский (пер. с англ.). Москва. Минск : Питер, 2002. 839 с.

30. Державна молодіжна політика в Україні: світовий і національний досвід формування та реалізації. URL: <http://www.viche.info/journal/1740/>. (дата звернення: 22.10.2021)

31. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления. Москва.: ЮНИТА- ДАНА, 2013. 463 с.

32. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва: Издательский дом “Вильямс”, 2000. 272 с.

33. Друкер, П. Рождение новой организации. Управление знаниями. Москва. 2016. 300 с.

34. Державне управління: підручник. Київ.: Знання, 2009. 582 с.

35. Єськов А. Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях. *Вісник Технологічного університету. Поділля*. Хмельницький. 2002. № 5. С. 27–30.

36. Ершов К.О. Проблеми стратегічного управління розвитком регіонального промислового комплексу. *Збірник "Російське підприємство"*. 2014. Т. 15. Вип. 9. С. 89—94.

37. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Дело, 2016. 300 с.
38. Изард В. Методи регіонального аналізу. Москва: Прогрес, 1966. 659 с.
39. Карват М., Милановский В. Политические действия как элемент системы общественной практики. Ростов-н/Д, 1991. 290 с.
40. Калініна Л.М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом. 2008. 471 с.
41. Керженцев П.М. Принципы организации. Москва: Экономика, 1968. 464 с.
42. Кириллова, О.Г., Шевченко, Д.С. Движущие силы мотивации трудовой деятельности. Общество: политика, экономика, право. 2013. № 1. С. 56-59.
43. Киселева, О.Н., Жабкина, А.В., Кузнецов, С.А. Проблемы мотивации и стимулирования оплаты на предприятиях. *Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика.* 2013. № 1. С. 295-298.
44. Кови С.Р. Лидерство, основанное на принципах. Москва. Альпина Бизнес Букс, 2008. 302 с.
45. Кузнецов, С.А., Веницкая, К.В., Джовмардова, Б.Р. Мотивация – источник трудовой деятельности личности. *Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика.* 2013. № 2. С. 263-267.
46. Колосовский М.М. Обрані праці. Смоленськ: Ойкумена, 2006. 336 с.
47. Козлов, В.Д. Управление организационной культурой. Москва: Изд-во МГУ, 2014. 315 с.
48. Кохно, П.А. Менеджмент. Москва: финансы и статистика, 2014. 410 с.
49. Кремень В.Г. Філософія управління. Київ: Знання України, 2007. 360 с.
50. Кузнецов, С.А., Забудьков, В.А. Мотивация и стимулирование труда как основы всего мирового хозяйства в целом. *Сборник научных трудов по*

*материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика.* 2013. № 2. С. 267-271.

51. Кузнецова К.О. Менеджмент регионального развития: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 81 с.

52. Кунц А.Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию. *Проблемы теории и практики управления.* 2007. № 1. С.91 - 97.

53. Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент. Москва: Ника, 2014. 320 с.

54. Ларионов, И. С. Специфика работы с молодыми специалистами на промышленном предприятии. *Исследование различных направлений развития психологии и педагогики.* Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2016. С. 151–153.

55. Лэнд, П.Э. Менеджмент - искусство управлять. Москва: ИНФРА-М, 2014. 316 с.

56. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. Москва: Финпресс, 2014. 208 с.

57. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. Управление персоналом. 2006. № 17 С.52-55.

58. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2011. 352 с.

59. Мескон М. Основы менеджмента. Москва: 1993. 720 с.

60. Миляева Л. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях. *Человек и труд.* 2006. № 10. С. 58 - 61.

61. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров Москва: Олимп-Бизнес, 2008. 544 с

62. Надеждина В.Г. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат. Минск: Харвест, 2017. 200 с.

63. Николаев, А.А. Трудовая мотивация персонала компании Экономические системы. 2013. № 1. С. 29-30.

64. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Москва: Рус. яз., 1987. 750 с.

65. Одегов, Ю. Г., Руденков, Г. Г., Апенько, С. Н. Мотивация персонала. Москва: Альфа-Пресс, 2010. 640 с.
66. Паршков В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации. 2006. 27 с.
67. Орлова Л.А. Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час. Минск: Харвест, 2015. 270 с.
68. Попов, А.В. Современные аспекты трудовой мотивации населения. Вопросы территориального развития. 2013. № 2 (2). 20 с.
69. Попова, Н. В. Взаимосвязь личностных особенностей и карьерных ориентаций молодых работников промышленного предприятия. *Вестник КазНУ. Серия: психология и социология, №1 (52). «Казак университеті»*, Алматы, 2015. С. 393–400.
70. Попова, Н. В. Центр молодежной политики как субъект управления социальной активностью молодежи. *Вестник педагогических инноваций*. 2016. – № 4 (44). С. 29–36.
71. Пригожин А.И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 863 с.
72. Прикладная социология и менеджмент : хрестоматия. сост. и науч. ред. А. И. Кравченко. Москва. 2018. 400 с.
73. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року: Указ Президента України №94/2021 від 12 березня 2021 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337> (дата звернення: 10.10.2021).
74. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми “Молодь України” на 2021-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1669-р від 23 грудня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1669-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2021).
75. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия. Москва: РДЛ, 2014. 270 с.



76. Розанова, Н. М. Корпоративное управление : учебник для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 339 с.
77. Румянцева З.П. Менеджмент организации. Москва: Инфра, 2016. 250 с.
78. Селезнева М.К. Социально-философский анализ процесса социализации молодежи как фактора развития общества. Credo New. – 2008. – № 3. URL: <http://credonew.ru/content/category/12/70/60/> (дата звернення 8.09.2021).
79. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. Київ. 100 с.
80. Скриптунова Е. А. Партисипативные структуры. Киев, 2008. № 1. С.30-40
81. Солган, М. С. Мотивационный аспект социальной адаптации молодых работников в организации. Уфа: АЭТЕРНА, 2016. С. 72–75.
82. Солган, М. С. Проблемы профессиональной идентичности и адаптации молодых специалистов на предприятии экономические реформы в условиях риска и неопределенности. Уфа: АЭТЕРНА, 2016. С. 128–131.
83. Сысоева, Ю. А. Удовлетворенность аспектами трудовой деятельности как фактор мотивации и интеграции молодых работников промышленного предприятия. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 446–454.
84. Терентьев, И. С. Организационное обеспечение работы с молодежью на предприятии. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. 2015. С. 289–292.
85. Терентьев, И. С. Социально-психологическое обеспечение работы с молодежью на промышленном предприятии. Уфа: АЭТЕРНА. 2016. С.97–98.
86. Файоль А. Общее и промышленное управление. Москва: Республика, 1992. 349 с.
87. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: підручник. М., 2005. 400 с.
88. Цветков В. В. Суспільна трансформація і державне управління в Україні. Політико-правові детермінанти. Київ: «Ін Юре», 2003. 496 с.
89. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. Москва. : ГроссМедиа, 2005. 224 с.

90. Шраг М. І. Промислові комплекси (Теоретичні нариси). Москва: Економіка, 1969. 158 с.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Заїка Валерія Владиславівна, магістрантка 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти zaika.valery99@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Публічно-управлінські механізми розбудови партисипаційної системи на великому виробничому підприємстві» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Заїка В.В.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Приймак О.М.