

3. Хервіг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт. Збалансована система показників. - М.: Омега-Л, 2006. – 144 с.
4. Дмитрук Є.В. Методи оцінки репутації підприємства / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/Portal>.
5. Каплан Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії/Р. Каплан, Д. Нортон: Пер. з англ. - 2-ге вид., Вик. та дод. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2008. – 320 с.

## **ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ – ОДИН ІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Доц., канд. екон. наук О.Л.Фаїзова, доц., канд. екон. наук С.О.Фаїзова,  
ст. викладач В.І. Гуцалова*

*Український державний університет науки і технологій  
м.Дніпро, Україна*

Науково-технічний прогрес призводить до значних змін методів роботи, що, у свою чергу, вимагає пошуку нових підходів до управління, які спрямовані на суттєве підвищення ефективності використання персоналу організації в сучасних умовах господарювання. Необхідність переходу від принципу єдиноначальності в прийнятті управлінських рішень до методів, що базуються на залученні працівників до процесу управління організацією, пов'язана із зростанням соціальної ролі людини, яка розглядається як найбільша цінність будь-якої організації. У зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі, все більшою популярністю і доцільністю є делегування прав, обов'язків та відповідальності, а також пов'язаних з цим прийняття рішень і більше усвідомлення персоналом власної причетності до кінцевих показників діяльності організації. Тому виникає необхідність дослідження особливостей економіки, що базується на участі працівників в управлінні організацією (партисипативного управління), для сучасного менеджменту.

Термін «партисипація» запозичено із зарубіжної теорії і практики управління, він означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. Найважливіша ознака явища партисипатії в управлінні організацією – це партнерські відносини працівників між собою та з керівництвом. В основі відносин із найманими працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів.

Питанню участі працівників в управлінні підприємством не приділялася достатня увага. Окремі аспекти участі працівників в управлінні були предметом дослідження таких вчених, як Дуглас Дж., Клейн С., Хант Д.; вітчизняні: Єськов О.Л., Савельєва В.С., Савченко В.А., Сімакова Ю.С., Ситник О.Ю., Щекін Г.В., Якубенко В.Д. та ін. Як зазначає Сімакова Ю.С., спочатку партисипативне управління пов'язувалося тільки із запровадженням

нових методів мотивації праці. Проте сьогодні його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації, його розвитку та управління ним [4].

Партисипативне управління створює можливості для підвищення творчої активності кожного працівника та забезпечує необхідне інтегрування зусиль усіх працівників для досягнення цілей організації. Кожна активна особистість, керується не тільки прагненням до задоволення первинних потреб (безпеки, фізіологічних тощо), скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема прагнення брати участь у прийнятті рішень, визначенні перспектив розвитку організацій, здійсненні успішної управлінської діяльності [6].

Як відомо, основними функціями менеджменту є: планування, організація, мотивація та контроль. Планування – початкова функція управління, вона передує іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування [1, с. 207]. Суть партисипативного менеджменту при реалізації функції планування виявляється у тому що, працівники можуть залучатися до прийняття рішень, які безпосередньо стосуються їх подальшої роботи (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці). У цьому випадку керівник залучає працівників до постановки цілей, які йому належить досягати, визначення завдань, які йому доведеться вирішувати.

Важливою функцією управління є функція організації, що являє собою процес створення структури підприємства і дає змогу людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети [2, с. 109]. Партисипативний менеджмент в організаційній діяльності підприємства проявляється у тому, що працівники отримують право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи. Основними формами її прояву на низовому та середньому рівні управління є: проведення проблемних семінарів, створення самокерованих робочих груп (бригад), міжфункціональних комісій, гуртків контролю якості, а також безпосередня участь у розв'язанні різних проблем соціально-трудового характеру.

Мотивація є функцією менеджменту, від якої в значній мірі залежить підвищення ефективності діяльності усієї організації. Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу [5, с. 259]. По-перше, вважається, що партисипативний менеджмент, відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішення з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням в організації, мотивує його до кращого виконання своєї роботи. По-друге, важливим є те що партисипативний менеджмент не тільки сприяє тому, що працівник краще

справляється зі своєю роботою, а й призводить до більшої віддачі, більшому внеску окремого працівника в життя організації, тобто відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів.

Управління організацією взагалі не можливе без контролю. Процес контролю полягає у визначенні стандартів, фактично досягнутих результатів та здійсненні корегувань, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від визначених норм [1, с. 347]. Контроль у партисипативному менеджменті 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. Часто наймані працівники та їх представницькі органи контролюють дії роботодавця (представника роботодавця) без безпосереднього залучення до управління підприємством (фірмою, корпорацією). У цьому разі працівникам і їх представницьким органам надається право накладати вето на рішення з певного кола питань, якщо такі рішення були прийняті роботодавцем (представником роботодавця) без погодження з представницькими органами персоналу.

Дослідження участі працівників в управлінні ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» виявило високий рівень демократизації управління, а також наявність різних форм залучення працівників до участі в управлінні підприємством. Так, колективний договір ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» передбачає всебічний розвиток працівників, підвищення їх професійного рівня, набуття високої кваліфікації та навчання суміжним професіям без відриву від виробництва. Він гарантує виплату працівникам корпоративної надбавки, яка має тенденцію до зростання, залежно від стажу роботи на даному підприємстві, передбачає різні форми заохочення працівників та надання робітникам і членам їх сімей соціальних пільг. Для реалізації основних положень Колективного договору на підприємстві створено молодіжну організацію, Раду ветеранів та навчальний центр «IQ 267!». Цілями Навчального центру «IQ 267!» є: розвиток ключових професійних компетенцій співробітників; ознайомлення зі стандартами діяльності, корпоративною культурою, правилами та ідеологією організації, формування лояльності співробітників; залучення співробітників до раціоналізаторської та інноваційної діяльності; безперервний обмін знаннями та досвідом, всередині і за межами підприємства. Група з розвитку творчого потенціалу «IQ 267!» допомагає працівникам підприємства оформити свої раціоналізаторські пропозиції та ідеї, що стосуються виправлення наявних недоліків процесу виробництва, документообігу та інших важливих для заводу напрямків, а також сприяє реалізації кращих ідей. Навчальний центр «IQ 267!» - спрямований змінити мислення співробітників, відкриваючи можливості професійного та особистісного зростання на основі програм навчання, корпоративних цінностей і впровадження інноваційних технологій [7].

З метою підвищення демократизації управління у ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» доречно врахувати ряд пропозицій:

1. Відповідно до Колективного договору вчасно проводити індексацію грошових доходів працівників. Виконання даної рекомендації посилить довіру працівників до керівництва заводу та впевненість, що прийняті нормативні документи на підприємстві є дієвими, а не номінальними.

2. Несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати. При цьому виконану роботу і несподіване винагородження не повинен розділяти занадто великий проміжок часу: чим більше часовий інтервал, тим менше ефект. Заохочення керівника повинно втілюватися в житті, а не залишатися в вигляді обіцянок.

3. Удосконалення системи організації праці та управління. Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, затвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими – все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації праці.

4. Напрямами активізації використання нематеріальних чинників для підвищення лояльності та мотивації персоналу підприємства можуть стати: підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування і розвиток організаційної культури; формування у співробітників почуття справедливості, побудови ефективних систем зворотного зв'язку; уважне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності.

5. Посилити відкритість управлінських рішень: інформувати персонал про ситуацію на підприємстві, що призведе до мобілізації персоналу для продуктивної роботи, самовіддачі, а також впевненості кожного у важливості його ролі; інформувати про перші успіхи, це забезпечить встановлення зв'язку між докладеними зусиллями та результатами.

6. Демократизації управління сприяє мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Її особливість полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі.

Демократизація управління, як тенденція розвитку підприємства, покликана об'єднати структурні трансформації, що відбуваються на підприємстві, та зміни у сфері мотивації людей. Демократизація управління створює особливий клімат на підприємстві, встановлює специфічні форми взаємодії між начальниками і підлеглими, тим самим змінюючи всю систему бізнес-процесів та налаштовуючи робітників брати активну участь у впровадженні управлінських рішень ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб».

### ***Висновки***

Партисипативне управління – одним з найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління, оскільки дозволяє повніше розкрити творчий та трудовий потенціал працівників, підвищити мотивацію, збільшити

продуктивність праці, поліпшити якість продукції та трудову дисципліну, зменшити конфліктність.

1. В сучасних умовах розвитку ринкових відносин економіка участі 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

2. Робота з молоддю, підтримка пенсіонерів, розвиток професійного та особистісного зростання на основі програм навчання, корпоративних цінностей і впровадження інноваційних технологій – усе спрямовано на те, щоб робітник почував себе співвласником підприємства.

3. Для зацікавленості робітників «Інтерпайп Ніко Тьюб» у реалізації організаційно-управлінських рішень, запропоновано ряд заходів, які стимулюватимуть працівників та будуть поліпшувати взаємовідносини у трудовому колективі, а також сприятимуть подальшому розвитку демократизації управління на підприємстві.

Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови ефективної системи мотивації працівників виробничих підприємств.

#### *Посилання*

1. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
2. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2015. – 563 с.
3. Сімакова Ю.С., Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.drohobych.net/2010/pdf>
4. Ситник О.Ю. Партисипативна модель управління виробництвом як чинник професійного розвитку найманих працівників. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/55294743.pdf>
5. Стадник В.В. Менеджмент: підручник / Стадник В.В., Йохна М.А. – К: Академвидав, 2007. – 472 с.
6. Якубенко В.Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ, 2003. Вип IV. С. 19–24.
7. Інформація ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nikotube.interpipe.biz/ua/investors/reportingissuer>