

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-17>

УДК 658.5 : 338.24

**Савченко Ольга Ростиславівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5596-2915>

**Поліщук Олена Юріївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1549-5646>

**Сяська Олена Василівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Рівненський державний гуманітарний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8238-4922>

## **ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*У статті досліджується партисипативне управління як ефективний інструмент розвитку соціально-економічної політики українських організацій у сучасних умовах. Враховуючи глобальні економічні зміни, політичну нестабільність, а також соціальні і геополітичні виклики, українські підприємства змушені удосконалювати управлінські підходи, щоб адаптуватися до змінюваного середовища. Одним із таких підходів є залучення всіх рівнів персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, що не тільки підвищує ефективність організації, але й зміцнює корпоративну культуру. Активна участь співробітників у розробці та реалізації стратегії дозволяє формувати більш згуртовані команди, підвищувати мотивацію та лояльність працівників, а також знижувати рівень внутрішніх конфліктів. Партисипативне управління надає організаціям можливість бути більш адаптивними до швидко змінюваного ринку, покращуючи їх конкурентоспроможність, а також створює позитивну соціальну атмосферу у колективі. Такий підхід сприяє покращенню взаємодії між різними рівнями управління та стимулює інноваційний потенціал організації. Важливим аспектом є також поліпшення співпраці організацій з державою, оскільки за умов партисипативного управління організації стають більш відкритими до співпраці та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Стаття досліджує теоретичні основи партисипативного управління, акцентуючи увагу на його позитивному впливі на соціально-економічну політику, а також на практичні приклади впровадження партисипативних підходів на підприємствах України. У статті представлені дані, що підтверджують ефективність цього інструменту в умовах сучасної економіки. Окрім того, визначено основні труднощі та виклики, що виникають під час впровадження партисипативного управління в Україні, зокрема в контексті культурних і економічних особливостей. У зв'язку з цим, надано рекомендації щодо адаптації партисипативного управління до специфічних умов українського ринку праці та економіки загалом, що дозволяє покращити його ефективність на практиці.*

**Ключові слова:** партисипативне управління, соціально-економічна політика, корпоративна культура, адаптація управлінських підходів, економічна нестабільність, управління підприємствами, інноваційні методи управління, залучення працівників, ефективність організацій.

**Olga Savchenko, Olena Polishchuk, Olena Syaska**  
Rivne State Humanities University

## **PARTICIPATORY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC POLICY OF DOMESTIC ORGANIZATIONS**

*The article discusses participatory governance as an effective tool for the development of socio-economic policy of Ukrainian organizations in the current environment. In the context of global economic changes, political instability, as well as social and geopolitical challenges, Ukrainian enterprises are forced to improve their management approaches in order to adapt to the changing environment. One of these approaches is to involve all levels of staff in the management decision-making process, which not only increases the efficiency of organizations but also strengthens corporate culture. The active participation of employees in the development and implementation of the strategy allows for the formation of more cohesive teams, increased motivation and loyalty of employees, and a reduction in internal conflicts. Participative management allows organizations to be more adaptive to a rapidly changing market, increasing their competitiveness, and creates a positive social atmosphere in the team. This approach helps to improve interaction between different levels of management and stimulates the organization's innovation potential. An important aspect is also the improvement of cooperation between organizations and the state, since in the context of participatory management, organizations become more open to cooperation and take into account the interests of all stakeholders. The article explores the theoretical foundations of participatory management, focusing on its positive impact on socio-economic policy, as well as on practical examples of the implementation of participatory approaches at Ukrainian enterprises. The article provides data confirming the effectiveness of this tool in the modern economy. In addition, the author identifies the main difficulties and challenges that arise during the implementation of participatory management in Ukraine, in particular in the context of cultural and economic peculiarities. In this regard, the author provides recommendations on how to adapt participatory management to the specific conditions of the Ukrainian labor market and the economy as a whole, which will increase its effectiveness in practice.*

**Keywords:** *participatory management, socio-economic policy, corporate culture, adaptation of management approaches, economic instability, enterprise management, innovative management methods, employee engagement, organizational efficiency.*

**Вступ.** В умовах глобальних економічних змін, соціально-економічних криз і геополітичних викликів Україна стикається з необхідністю швидкої адаптації своєї економіки до нових умов. Актуальність ефективного управління підприємствами зростає, адже на тлі нестабільності й змін, бізнес-середовище вимагає постійного вдосконалення управлінських підходів.

Соціально-економічна політика українських підприємств нині знаходиться на перехресті традиційних моделей та новітніх методів управління, що враховують соціальну відповідальність, інклюзивність та залучення всіх рівнів організації до прийняття рішень. У цей складний період підприємства змушені шукати нові підходи до управління, які б забезпечували не лише економічну ефективність, а й соціальну стабільність і залучення різних груп до процесу ухвалення рішень.

Одним із таких підходів є партисипативне управління, яке здобуває популярність на світовому рівні завдяки своїй орієнтації на демократичні принципи в управлінні. Цей підхід передбачає активну участь усіх рівнів персоналу в процесах прийняття рішень, що підвищує ефективність діяльності підприємства, зміцнює корпоративну культуру, знижує рівень конфліктів і сприяє розвитку лояльності співробітників. Враховуючи виклики, з якими стикаються українські організації, впровадження таких інноваційних методів управління

стає важливим кроком у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, покращенні соціальної атмосфери та забезпеченні стійкого розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності.

Таким чином, актуальність партисипативного управління в українських організаціях сьогодні полягає не лише в підвищенні ефективності та адаптивності бізнесу до сучасних реалій, а й у його здатності створювати більш справедливі та прозорі механізми взаємодії з усіма учасниками підприємницької діяльності.

**Матеріали та методи.** Останнім часом тема партисипативного управління стала інтересом наукових досліджень серед учених та бізнес-практиків, що зумовлено передусім – необхідністю адаптації до нових економічних умов і важливістю соціальної відповідальності в менеджменті організацій. В Україні цей підхід активно вивчається переважно в контексті державного управління, тоді як корпоративного – все ще лишається поза належною увагою. Так, М. Ажажа, А. Дашков та Д. Цикін [1] у своїх дослідженнях розкривають роль партисипативного підходу як інструменту розвитку муніципального управління на основі світового досвіду; О. Суший [8] пропонує розглядати партисипативне прогнозування як адаптаційний підхід Європейського досвіду до завдань повоєнного відновлення України; О. Гаран [4] висвітлює актуальні проблеми оновлення принципів державно-приватного

партнерства, підкреслюючи необхідність інтеграції партисипативних моделей для покращення взаємодії між державою та бізнесом; у дослідженнях В. Семяновського [7] та М. Патинської-Попети [6] зосереджено увагу на європейських стандартах партисипативного управління територіями, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Останні наголошують на важливості участі громади в процесах планування та прийняття рішень, що є невід'ємною частиною демократичного управління.

Ці та інші дослідження вітчизняних науковців формують теоретичну та практичну основу для розвитку партисипативного управління в Україні, визначаючи його значення для покращення соціально-економічної ситуації на макро- та мікрорівнях.

Незважаючи на значний прогрес у вивченні досліджуваної проблематики в Україні, існує значне коло невирішених питань, що потребують подальшого дослідження. Одним із таких є недостатнє впровадження партисипативних підходів на рівні підприємств і організацій, що обмежує ефективність їх соціально-економічних засад. Впровадження досліджуваного управлінського підходу на мікрорівні є особливо важливим, адже участь працівників, партнерів та інших стейкхолдерів у процесах прийняття рішень формує не лише внутрішню корпоративну культуру, а й має прямий вплив на їх стійкість та адаптивність в умовах не лише змінного невизначеного середовища, але й у контексті прийнятих концепцій соціально-економічного розвитку регіонів.

Одним із важливих аспектів є теоретичне дослідження моделей партисипативного управління та їх практична адаптація до реалій українських підприємств. Проблеми інтеграції таких підходів у повсякденну діяльність організацій потребують додаткового аналізу та створення чітких механізмів для їх реалізації.

**Метою статті** є теоретичне дослідження партисипативного управління як інструменту розвитку соціально-економічної політики українських організацій.

**Завданням дослідження** є аналіз теоретичних основ партисипативного управління в контексті його застосування в реаліях сьогодення, дослідження практики впровадження партисипативних підходів на підприємствах, а також розробка рекомендацій щодо адаптації цих моделей до сучасних економічних умов в Україні.

**Результати.** Досліджуючи питання партисипативного управління, необхідно визначити його сутнісні особливості, адже цей підхід є важливою складовою сучасного менеджменту. Термін «партисипація» походить від латинського *participatio*, що означає «участь». У класичному значенні цей термін описує процес взаємодії та спільної участі в діяльності. В середині XIX століття французький антрополог Л. Леві-Брюле використав цей

термін для опису основного закону «платологічного мислення», що означав участь у якійсь діяльності разом з іншими людьми.

Термін партисипативного управління (*participative management*) дослівно перекладається як «колективне управління» або «управління, засноване на участі». Початок досліджень партисипативних стилів управління було покладено у 50–60-ті роки XX століття. Д. Макгрегор, Р. Лайкерт та К. Арджіріс обґрунтували доцільність використання людського фактору найбільш ефективним чином.

Сьогодні впровадження партисипативного підходу на практиці в Україні обумовлене викликами, зумовленими економічною нестабільністю, культурними особливостями та потребою в адаптації до специфічних умов країни. Практичне застосування цього підходу сприяє розвитку нових моделей управління, створюючи основи для підвищення ефективності роботи організацій (табл. 1).

Партисипативне управління як концепція виникло в середині XX століття, коли почали формуватися ідеї, що співробітники підприємств мають більше права на участь в ухваленні рішень, що стосуються їхнього робочого процесу. Це відображало зміни в підходах до організації праці, в яких акцент робився не лише на керівництві, а й на залученні робочої сили до процесів, які впливають на їхнє професійне життя.

Один із основних напрямів, на який слід звернути увагу, полягає в тому, що партисипативне управління передбачає не просто вивчення думки працівників, а й активну інтеграцію їхніх пропозицій у процеси прийняття рішень. Основним аспектом – це рівноправність у співпраці та взаємоповага між усіма учасниками управлінського процесу, що дозволяє створити культуру довіри та колективної відповідальності.

Завдяки партисипативному підходу підприємства отримують численні переваги, серед яких:

– *покращення мотивації та залучення персоналу*: співробітники, які мають змогу брати участь у формуванні стратегії компанії, більше залучені до її діяльності і більш мотивовані на досягнення спільних цілей;

– *зменшення плинності кадрів*: коли людина відчуває свою цінність для організації і бачить, що її думка враховується, вона більше задоволена роботою і рідше змінює місце праці;

– *поліпшення ефективності прийняття рішень*: колективні рішення, засновані на обговоренні та консенсусі, можуть бути більш обґрунтованими і враховувати більше аспектів, що дозволяє знижувати ризики помилок;

– *збільшення рівня інноваційності*: залучення співробітників до процесу обговорення дає більше можливостей для генерування нових ідей, що можуть значно покращити бізнес-процеси та стратегію розвитку.

Таблиця 1 – Тенденції впровадження партисипативного управління

Аспект розвитку	Опис
Теоретичний базис партисипативного управління	Партисипативне управління в теорії передбачає залучення всіх рівнів персоналу до процесів прийняття рішень, що в свою чергу покращує взаємодію, ефективність та адаптивність організації до змін. Такий підхід базується на концепціях Хенрі Файоля, Дугласа МакГрегора та інших теоретиків.
Роль у соціально-економічній політиці	Партисипативне управління дозволяє організаціям гнучко адаптуватися до економічних змін, підвищувати соціальну відповідальність бізнесу, стимулюючи участь громадян у важливих рішеннях. Це також дозволяє покращити взаємодію між організаціями та державними структурами.
Приклади вітчизняних організацій	В Україні партисипативне управління застосовується в окремих підприємствах (табл. 2), де зростає рівень лояльності співробітників та покращується корпоративна культура. Такі практики сприяють підвищенню конкурентоспроможності та взаємодії з державними структурами.
Труднощі та виклики	Основними перешкодами для впровадження партисипативного управління є економічні та культурні фактори, зокрема відсутність традицій для залучення співробітників до ухвалення рішень та недостатня довіра між різними рівнями управління.
Перспективи розвитку	Перспективи впровадження партисипативного управління в Україні полягають у розвитку малих та середніх підприємств, де важливо підвищити залученість працівників до процесів прийняття рішень та підвищення ефективності управління.

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [1; 3; 5, с. 80; 6]*

Навіть в умовах складних викликів сьогодення, усе більше українських компаній починають активно впроваджувати принципи партисипативного управління. Цей підхід дозволяє значно покращити ефективність їхнього функціонування та соціально-економічні показники завдяки інтеграції працівників у процеси прийняття рішень та розвитку організації. Практика партисипативного управління проявляється в різних формах, включаючи зворотний зв'язок, участь у плануванні та розробці стратегій, а також залучення працівників до внутрішніх ініціатив. Результати таких практик позитивно впливають на культуру організацій, лояльність персоналу та ефективність робочих процесів (табл. 2).

Вважаємо, що яскравим прикладом впровадження сучасної практики партисипативного управління, до того ж за ініціативою державного управління є медична галузь, яка нині перебуває у процесі реформування та врегульовується відповідними законодавчими актами, що передбачають участь медичних працівників у створенні та реалізації внутрішніх ініціатив, розробку стандартів лікування, ведення пацієнтів, організації процесів управління лікувальними закладами, інше. Такі підходи певним чином розкривають засади партисипативного управління в медичній галузі на всіх її рівнях.

Залучення ініціативних працівників до обговорення проєктних обговорень підприємства чи інших видів партисипативних процесів не повинно мати хаотичного чи нерегульованого характеру. Також має бути чітко визначений мотиваційний механізм винагороджування за результатами і внеском кожного його учасника. Дієвою, на нашу думку, є методика системно-функціонального використання, що є відмінним інструментом для організації та структурування даних, процесів або взаємозв'язків між різними елементами системи менеджменту

підприємств. Даний підхід варто розглядати як механізм якісної координації з розробки та реалізації управлінських процесів за участю задіяних до цього виконавців.

Отже, для структурованого і систематичного управління процесами партисипативного управління на підприємстві варто сформувати прозору процесну та результативну його політику.

Не зважаючи на численні переваги, впровадження партисипативного управління в Україні має свої виклики. До основних проблем належать: слабка культура участі, інституційні бар'єри, необхідність вивчення досвіду інших країн.

1. *Слабка культура участі.* В Україні, де часто домінують вертикальні моделі управління, культура активного залучення співробітників до процесів прийняття рішень ще не стала масовою. Часто працівники не мають достатнього досвіду для такої участі або не відчують, що їхня думка важлива.

2. *Інституційні бар'єри.* На багатьох підприємствах система управління не підтримує відкритість та прозорість процесів. Багато керівників все ще вважають, що ефективність бізнесу залежить від централізованого управління і обмежують можливості для залучення працівників до стратегічних обговорень.

3. *Необхідність вивчення досвіду інших країн.* Українським підприємствам варто звертати увагу на досвід країн із високим рівнем розвитку партисипативного управління, зокрема скандинавських країн та Німеччини. Однак важливо враховувати соціально-економічні реалії України, зокрема культурні та історичні особливості, щоб адаптувати зарубіжний досвід до національних умов.

Проте, впровадження партисипативних моделей на підприємствах в Україні є можливим і може стати запорукою розвитку ефективних, інноваційних

Таблиця 2 – Практика застосування партисипативного управління в українських компаніях

Компанія (галузь)	Практика застосування	Результати
Метінвест (гірничометалургійна промисловість)	1. Упровадження програм зворотного зв'язку для працівників. 2. Участь співробітників в оцінці та плануванні корпоративних заходів. 3. Створення внутрішніх комітетів для обговорення рішень на всіх рівнях.	Підвищення лояльності працівників, покращення комунікації в колективі, зниження рівня конфліктів, підвищення відкритості управлінських процесів.
Київстар (телекомунікації)	1. Розвиток внутрішніх платформ для опитувань та зворотного зв'язку від співробітників. 2. Активне залучення працівників до стратегії розвитку компанії через форуми та комунікаційні платформи.	Збільшення залученості співробітників до процесу прийняття рішень, покращення корпоративної культури, підвищення продуктивності праці.
Нова Пошта (логістика та доставка)	1. Розробка програм навчання та розвитку для працівників різних рівнів. 2. Включення працівників у розробку корпоративних ініціатив та стратегій. 3. Організація регулярних зборів для обміну думками з керівництвом.	Залучення співробітників до стратегічних ініціатив, покращення корпоративної культури, підвищення рівня задоволеності працівників.
Укрзалізниця (транспорт та інфраструктура)	1. Залучення співробітників до процесів ухвалення рішень через онлайн-платформи та опитування. 2. Підвищення відкритості в прийнятті рішень на всіх рівнях організації.	Зміцнення взаємодії між керівництвом і працівниками, підвищення рівня лояльності та мотивації серед працівників.
Кернел (агропромисловий сектор)	1. Залучення працівників до розробки та реалізації внутрішніх проєктів. 2. Взаємодія з працівниками через регулярні зустрічі та опитування.	Підвищення ефективності внутрішніх процесів, покращення морального клімату в компанії, зміцнення корпоративної культури.
Медичні установи (охорона здоров'я)	1. Залучення лікарів до розробки та реалізації внутрішніх ініціатив. 2. Упровадження платформ для зворотного зв'язку з медичним персоналом. 3. Участь лікарів у прийнятті рішень щодо організаційних змін і медичних практик.	Підвищення якості медичних послуг, покращення професійної мотивації лікарів, зміцнення командної роботи, підвищення ефективності медичних процесів.

бізнес-моделей, які здатні підвищити конкурентоспроможність підприємств. Це потребує підвищення кваліфікації керівників, розбудови внутрішніх комунікаційних систем та культурних змін в самих організаціях.

Враховуючи виклики, що стоять перед українськими підприємствами, а також позитивний досвід світової практики, можна запропонувати кілька рекомендацій щодо впровадження партисипативного управління.

1. *Підвищення обізнаності керівників та працівників.* Ключовим є навчання всіх учасників процесу управління щодо принципів та переваг партисипативного підходу. Це можна досягнути через тренінги, семінари та відкриті зустрічі, що дозволяють обговорювати важливі аспекти управління.

2. *Створення ефективних комунікаційних каналів.* Важливо забезпечити платформу для діалогу між усіма рівнями персоналу, щоб ідеї і пропозиції від співробітників могли бути вислухані та враховані в процесах прийняття рішень. Це можуть бути внутрішні соціальні мережі, регулярні зустрічі з працівниками або відкриті «дні з керівництвом».

3. *Модифікація організаційної культури.* Потрібно активно впроваджувати зміни в корпоративній

культурі, де кожен працівник відчуває свою відповідальність за спільний результат і має можливість вносити свої пропозиції до розвитку організації. Це можна зробити через підтримку ініціативи та надання гнучкості в управлінських процесах.

4. *Залучення зовнішніх експертів та консультантів.* Для більш успішної адаптації партисипативного управління можна залучати зовнішніх консультантів, які мають досвід упровадження цього підходу в різних країнах і можуть допомогти визначити найбільш ефективні стратегії для конкретного підприємства.

5. *Використання інструментів цифровізації.* Сучасні технології є потужним інструментом для реалізації партисипативного управління. Упровадження онлайн-платформ для збору думок і пропозицій працівників, використання чат-ботів для зворотного зв'язку дозволяє зібрати та систематизувати важливу інформацію для ефективного прийняття рішень.

**Висновки.** Партисипативне управління є одним з ключових інструментів розвитку сучасних організацій. Упровадження цього підходу в Україні має величезний потенціал для підвищення ефективності діяльності підприємств, зміцнення соціальної стабільності та сприяння їхнім демократичним

принципам. Хоча на шляху до його повноцінної реалізації є низка труднощів, основними з яких є культурні та інституційні бар'єри, правильно спроектоване впровадження партисипативних

моделей управління здатне значно підвищити адаптивність та конкурентоспроможність українських підприємств в умовах глобальних економічних змін.

### Література:

1. Ажажа М. А., Дашков А. О., Цикін Д. С. Партисипативне управління як інструмент розвитку муніципального управління: світова практика. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.3> (дата звернення: 03.02.2025).
2. Антоненко Н. В., Хоменко А. В. Тенденції розвитку людського капіталу в контексті концепції сталого розвитку : матеріали Міжнародної наук.-прак. конференції «Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи». URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/55936/1/konf\\_ROZVYTOT\\_BIZNESU\\_24-28-30.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/55936/1/konf_ROZVYTOT_BIZNESU_24-28-30.pdf) (дата звернення: 11.02.2025).
3. Гагін А. О. Принципи партисипативного підходу щодо управління урбанізованими територіями. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 123–127.
4. Гаран О. В. Актуальні проблеми оновлення системи принципів державно-приватного партнерства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 1 (29). С. 298–308.
5. Голубь В. В., Рубан Д. О. Партисипативне лідерство versus партисипативне управління: концептуалізація поняття. *Вісник ПДАУ (Публічне управління та адміністрування)*. 2024. № 1. С. 79–84.
6. Патинська-Попета М. Упровадження в Україні європейських стандартів партисипативного управління територіальними громадами. *InterConf*. 2021. Вип. 42. С. 74–79.
7. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47–51.
8. Суший О. В. Партисипативне прогнозування: адаптація Європейського досвіду до завдань повоєнного відновлення України. *Проблеми політичної психології*. 2022. № 11(25). С. 142–160. DOI: <https://doi.org/10.33120/porp-Vol25-Year2022-91>

### References:

1. Azhazha M. A., Dashkov A. O., Tsykin D. S. (2024). Partysypatyvne upravlinnya yak instrument rozvytku munitsypal'noho upravlinnya: svitova praktyka [Participatory governance as a tool for the development of municipal governance: world practice]. *Elektronnyy zhurnal "Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok" – Electronic journal "Public Governance: Improvement and Development"*, vol. 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.3> (accessed February 3, 2025).
2. Antonenko N. V., Khomenko A. V. Tendentsiyi rozvytku lyuds'koho kapitalu v konteksti kontseptsiyi staloho rozvytku [Trends in human capital development in the context of the concept of sustainable development]. *Materialy Mizhnarodnoyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi "Rozvytok biznesu v konteksti yevropeys'koyi intehratsiyi: hlobal'ni vyklyky, stratehichni priorytety, realiyi ta perspektyvy"* – Materials of the International Scientific and Practical Conference "Business Development in the Context of European Integration: Global Challenges, Strategic Priorities, Realities and Prospects". Available at: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/55936/1/konf\\_ROZVYTOT\\_BIZNESU\\_24-28-30.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/55936/1/konf_ROZVYTOT_BIZNESU_24-28-30.pdf) (accessed February 11, 2025).
3. Gagin, A. O. (2024). Pryntsyipy partysypatyvnoho pidkhodu shchodo upravlinnya urbanizovanyimi terytoriyamy [Principles of a participatory approach to the management of urbanized territories]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya – Economics, Management and Administration*, vol. 2 (108), pp. 123–127.
4. Garan O. V. (2024). Aktual'ni problemy onovlennya systemy pryntsyypiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Current problems of updating the system of principles of public-private partnership]. *Journal "Scientific Innovations and Advanced Technologies" – Zhurnal "Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi"*, vol. 1 (29), pp. 298–308.
5. Golub V. V., Ruban D. (2024). O. Partysypatyvne liderstvo versus partysypatyvne upravlinnya: kontseptualizatsiya ponyattya [Participatory leadership versus participatory management: conceptualization of the concept]. *Visnyk PDAU (Publichne upravlinnya ta administruvannya) – Bulletin of the Ukrainian Academy of Public Administration (Public Management and Administration)*, vol. 1, pp. 79–84.
6. Patynska-Popeta, M. (2021). Uprovadzhennya v Ukraini yevropeys'kykh standartiv partysypatyvnoho upravlinnya terytorial'nymy hromadamy [Implementation of European standards of participatory governance of territorial communities in Ukraine]. *InterConf*. Issue 42, pp. 74–79.
7. Semyanovskyi V. M. (2018). Partysypatyvne upravlinnya yak model' upravlinnya terytorial'nymy hromadamy [Participatory governance as a model of governance of territorial communities]. *Statystyka Ukrayiny – Statistics of Ukraine*, vol. 1, pp. 47–51.
8. Sushiy O. V. (2022). Partysypatyvne prohnozuvannya: adaptatsiya Yevropeys'koho dosvidu do zavdan' povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny [Participatory forecasting: adaptation of European experience to the tasks of post-war reconstruction of Ukraine]. *Problemy politychnoyi psykholohiyi – Problems of political psychology*, vol. 11 (25), pp. 142–160.

Стаття надійшла до редакції: 11.02.2025 р.