

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС висуває нові вимоги до державного регулювання охорони навколишнього природного середовища України відповідно до європейських стандартів. Тому головною умовою використання означених інструментів державного регулювання є удосконалення чинного природоохоронного законодавства України, розробка законодавчих актів, які стосуватимуться субсидування, кредитування, квотування, систем застави та інше, що має призвести до збільшення інвестування в охорону навколишнього природного середовища.

При цьому роль держави у регулюванні процесів природокористування має залишитись визначальною, а фінансування наукових досліджень у сфері охорони, збереження та відновлення навколишнього природного середовища – забезпечуватись з державного бюджету України.

Перспективами подальших досліджень є вдосконалення природоохоронного законодавства України відповідно до вимог Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Список використаних джерел:

1. Зеркалов Д. В. Екологічна безпека: управління, моніторинг, контроль Київ: КНТ, Дакор, Основа, 2007. 412 с.
2. Мартиненко В. О. Досвід країн ЄС щодо сучасних механізмів управління охороною навколишнього середовища в Україні. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/896/1/5.pdf> (дата звернення: 01.03.2018).
3. Сахаєв В. Г., Шевчук В. Я. Економіка і організація охорони навколишнього середовища. Київ: Вища шк., 1995. 350 с.
4. Тустановська І. В. Застосування права в галузі охорони довкілля в Україні та США (порівняльний аналіз): дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 1998. 180 с.
5. Фесянов П. Державне регулювання забезпечення екологічної безпеки на регіональному рівні: досвід провідних країн світу. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-20.pdf> 5 (дата звернення: 01.03.2018).
6. Хвесик М. А., Горбач Л. А., Кулаковський Ю. П. Економічно-правове регулювання природокористування: монографія. Київ: Кондор, 2004. 524 с.
7. Черевко Г. В., Яцків М. І. Економіка природокористування: навч. посіб. Львів: Світ, 1995. 208 с.

Надійшла до редколегії 12.03.2018 р.

УДК 35.1

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Терещенко Д. А.,

*к.держ.упр., доц., докторант кафедри управління персоналом та економіки праці,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків*

Здійснено теоретичне обґрунтування об'єктивних передумов прийняття управлінських рішень у системі органів державної влади зарубіжних країн. Запропоновано можливі напрями адаптації зарубіжного досвіду роботи із інформацією в процесах розробки і прийняття управлінських рішень. **Ключові слова:** державне управління, управлінські рішення, інформаційно-аналітичне забезпечення, суспільний прогрес, діяльність органів державної влади.

© Терещенко Д. А., 2018

Tereshchenko D. A.,
*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Doctoral Student of Personnel Management and Labor Economics Department,
KRI NAPA, Kharkiv*

MANAGEMENT DECISION-MAKING IN ACTIVITY OF PUBLIC AUTHORITIES: WORLD EXPERIENCE ANALYSIS

The theoretical substantiation of objective prerequisites for management decision-making in the public authority systems of foreign countries is carried out. Possible directions of adaptation of foreign experience of work with information in the processes of development and adoption of managerial decisions are proposed.

Key words: public administration, management decisions, information and analytical support, social progress, activity of public authorities.

Постановка проблеми. Визначення теоретичних засад прийняття управлінських рішень в органах державної влади дозволяє проаналізувати практику здійснення цього процесу та дослідити особливості становлення і розвитку усієї системи державного управління. Дослідження практичних аспектів діяльності органів влади дозволяє не тільки виявити недоліки наявної системи прийняття управлінських рішень в органах влади України, але й дозволить встановити на прикладі світового досвіду перспективні шляхи та найбільш прийнятні способи запровадження цих технологій в діяльності органів державної влади України.

Процес прийняття управлінських рішень в органах влади має певну специфіку в кожній окремій країні. Національні особливості здійснення цього в цілому універсального процесу викликані не тільки відмінними історичними традиціями, але й похідною від цього різницею в менталітеті та моделі державного управління. Тому аналіз світового досвіду необхідно здійснити із врахуванням теоретичних засад діяльності органів влади кожної окремої країни. Це актуалізує потребу здійснення огляду, перш за все, наукових розробок провідних зарубіжних шкіл управління щодо технологій і етапів процесу прийняття управлінських рішень. Такий аналіз має стати своєрідним перехідним містком між теорією та практикою прийняття управлінських рішень в органах влади.

Розгляду в межах даного дослідження заслуговує передовий досвід країн, органи влади яких досягли значних успіхів в організації суспільного життя. Показником успішності в сучасному світі цілком обґрунтовано вважається рівень економічного розвитку, який забезпечує високий добробут громадян та є неможливим без оптимально організованої системи державного управління. Такими країнами є держави "Великої Сімки" ("G7"): Японія, США, Канада, Велика Британія, Німеччина, Франція та Італія. Економіка цих країн загально визнана як найпотужніша в світі, а система організації влади в них є взірцем для всього цивілізованого світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання прийняття управлінських рішень є предметом для теоретичних розвідок багатьох фахівців у сфері науки державного управління, зокрема, тих, хто аналізує технології державноуправлінської діяльності. У деяких публікаціях здійснено спробу з'ясувати зміст процедури прийняття управлінських рішень: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Я. Берсуцкій, А. Васильєва, С. Гук, В. Козбаненко, А. Крупник, А. Мельник, С. Мосов, Н. Нижник, Е. Саак, В. Тюшняков, Н. Чумаченко та ін.

Значний інтерес з боку дослідників викликає спроба упорядкувати механізми реалізації управлінських рішень, розробити системи інформаційно-аналітичного забезпечення їх підготовки, на теоретико-методологічному рівні з'ясувати об'єктивні передумови прийняття ефективних управлінських рішень в системі державного управління. Тут варто зазначити наукові розробки А. Васіна, В. Горбатенка, А. Дегтяра, М. Комкова, Б. Лазарєва, О. Ларичева, М. Лебедева, Б. Литвака, О. Оболенського, В. Рижих, Г. Рузавіна, В. Судакова, Ю. Тихомирова, В. Троня, Р. Фатхутдінова, В. Цветкова та ін.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сучасних засобів та способів прийняття управлінських рішень, при цьому акцентуючи увагу на особливості реалізації цього процесу в провідних країнах світу.

Виклад основного матеріалу. Не всі країни заслуговують на окрему увагу в рамках дослідження процесу прийняття управлінського рішення в органах влади. Управлінські школи в деяких з цих країн є фактичним повторенням традицій інших держав та не дають особливих чи унікальних взірців організації цього процесу. Так, адміністративна система Великої Британії з її організаційним універсалізмом має найдавніші серед наведених країн традиції державного управління. Цілком логічно, що процес прийняття управлінських рішень в органах влади цієї країни організовано з врахуванням багатого власного досвіду та глибинних морально-етичних та ідеологічних настанов. Ненабагато молодша за британську систему державного управління Сполучених Штатів. Вона значно відрізняється від британської та має свої особливості, які викликані змагальною ідеологією американського суспільства та розповсюдженістю технологій комерційного менеджменту. У той же час, канадська система державного управління являє собою симбіоз британської та американської систем та навряд чи зможе дати готові для запозичення взірці організації процесу прийняття управлінських рішень в органі влади.

Французька адміністративна система, заснована на суперечливому поєднанні поваги до прав людини з преклонінням перед державницькою ідеологією, докорінно відрізняється від прагматичності англо-саксонського світу. Сумнівність французьких чиновників стосовно слідування встановленим процедурам в поєднанні з потужністю бюрократичного апарату робить процес прийняття рішень в органах влади Франції дуже специфічним явищем. При цьому, організація французької адміністративної системи є настільки успішною, що стала справжнім архетипом, який активно запозичують інші країни. І до таких країн-«позичальників» відносяться не тільки колишні французькі колонії, але й доволі успішні держави. Так, адміністративна система Італії містить багато запозичень від Французької Республіки: від організації територіального устрою до здійснення окремих процедур. В зв'язку із цим, окремо розглядати організацію процесу прийняття управлінських рішень в органах влади Італії не має сенсу. В той же час, Німеччина, яка подібно до Франції та Італії знаходиться в ареалі континентально-європейського ментального простору, після останньої Світової війни та наступної за нею окупації зазнала значної корекції в організації адміністративної системи. В зв'язку із цим, велика кількість управлінських структур та процедур являють собою цікавий симбіоз континентального раціоналізму та англо-саксонського прагматизму. В зв'язку із цим, організація процесу прийняття управлінського рішення в органах влади Німеччини становить собою значний інтерес для дослідження.

Як вже зазначалося, найстарішою та найбільш усталеною серед визначених є адміністративна система Великої Британії. Вона функціонує вже більше тисячі років і ніякі війни, повстання чи революції не вплинули суттєво на

спосіб організації її діяльності. Внаслідок цього британська адміністративна система має розвинені ідеологічні настанови щодо прийняття управлінських рішень, чітку та детальну формалізацію цієї процедури, випробувану багатою практикою застосування та перевірену тривалим часом її здійснення. Організація процесу прийняття рішень в органах влади Великої Британії (як і вся державноуправлінська діяльність) заснована на ідеології служіння “вищому благу”, уособленням якого є монарх та/чи народ. Сучасна адміністративна система цієї країни була суттєво змінена в результаті комплексу реформ в 70-их роках минулого століття. Саме тоді англійська теорія державного управління відмовилася від механістичного підходу до організації діяльності органів влади. Внаслідок цих реформ до практики державного управління почали запроваджуватися елементи системи “м’якого мислення”. Ця концепція передбачає визнання динамічності та змінності об’єкту управління, внаслідок чого припускається неможливість застосування в державному управлінні обмеженої кількості стандартів та шаблонів управлінських рішень. Через це процес прийняття управлінського рішення в органі влади зосереджується на дослідженні управлінської ситуації та співставленні різних поглядів на неї. В зв’язку із такою складністю управлінської ситуації (об’єкту управління), управлінське рішення стає не стільки вирішенням якоїсь проблеми, скільки залученням всіх учасників цього процесу до формування в органі влади стану підготовленості до майбутніх проблем [1, с. 71].

Крім того, однією з визначальних настанов функціонування органів влади Великої Британії є концепція “організаційної кібернетики”. Згідно цієї ідеології складність та різноманітність управлінських ситуацій настільки велика, що органи влади просто неспроможні заздалегідь приготуватися до вирішення всіх проблем реального життя. В зв’язку із цим, орган влади повинен бути “збалансованою системою”, спроможною вирішувати виклики зовнішнього середовища за рахунок перебування в стані “необхідної різноманітності”. Це дозволяє бути готовим до діяльності в управлінських ситуаціях достатньо широкого спектру складності [Там само, с. 72].

У цілому прийняття управлінського рішення в органах влади Великої Британії засновано на давніх перевірених традиціях. У той же час організація цього процесу залишається відкритою для нових віянь, які дозволяють покращити це явище. Зараз ці зміни зосереджені в царині ідеологічних настанов та стосуються забезпечення кращого сприйняття управлінської ситуації та підбору більш адекватних варіантів управлінського рішення. Останнім часом до ідеології прийняття управлінських рішень в органах влади Великої Британії почали включатися настанови концепцій *New public management* та *Good governance*.

Американська школа прийняття управлінських рішень є другою серед визначених в рамках цього дослідження країн за тривалістю існування. Тому її традиції не такі усталені, як в англійській школі, вона більш відкрита до змін, а всі нововведення здійснюються порівняно легше та швидше. З іншого боку, адміністративна система США набагато активніше за інші країни використовує методологічні настанови бізнесового менеджменту. Внаслідок цього організація прийняття управлінських рішень в органах влади спирається на надзвичайно потужну теоретичну базу, а сам цей процес здійснюється практично так саме, як в великих комерційних корпораціях (що описано у вже неодноразово згаданій книзі “Основи менеджменту”). Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень в органах влади США такі:

– діагностика проблеми – виявлення причини виникнення труднощів або проблем, для чого збирається і аналізується інформація (як зовнішня так і внутрішня);

– формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень – визначається діапазон, у межах якого в подальшому будуть прийматися управлінські рішення, встановлюються обмеження ресурсного характеру та стандарти (критерії), що дозволяють оцінювати альтернативні варіанти прийняття рішень;

– визначення альтернатив – відбираються альтернативи вирішення проблем, які є найбільш бажаними;

– оцінка альтернатив – необхідно визначити переваги, недоліки і ймовірність реалізації кожної альтернативи;

– вибір альтернативи – вибір найбільш раціонального варіанта.

Оскільки прийняти управлінське рішення в умовах дефіциту часу дуже важко, представники американської школи управління, як правило, обмежуються рішенням, яке більш-менш задовольняє їх особисто. Вони враховують, що на процес прийняття рішень впливають суб'єктивні фактори: їх особисті оцінки, рівень ризику, час та змінність оточення, можливість негативних наслідків, взаємозалежність рішень на різних рівнях ієрархії [2, с. 142–143; 3].

Таким чином, американська адміністративна система передбачає активне залучення методології комерційного менеджменту до організації процесу прийняття управлінського рішення в органі влади. В той же час, посадові особи, які приймають управлінські рішення, цілком усвідомлюють ситуативність цих рішень та намагаються компенсувати це динамізмом своєї діяльності – весь процес державного управління в США являє собою постійне прийняття управлінських рішень в умовах ситуації, що постійно змінюється. Такий динамізм дозволяє американській адміністративній системі успішно діяти впродовж останніх двохсот років.

Приблизно таку саме тривалість успішного функціонування має й адміністративна система Франції. В результаті Великої Французької революції відбулася відмова від попереднього способу державного управління (який набув оціночної назви “Старий режим”). Саме в той час Наполеон I заснував основні інституції адміністративної системи Франції, які існують і до сьогодні. Запроваджена в результаті цього ідеологія беззастережного служіння абстрактній “вищій силі” (народу, представленому виборними посадовцями, або Богу, представленому монархом) не зазнала змін впродовж існування двох імперій та п'яťох республік і залишилася незмінною до наших днів. Але ще більш давніша традиція чіткого слідування високоформалізованим процедурам привносить до способу здійснення державного управління Франції значну специфіку.

Увесь цей час французька адміністративна система розвивалася під значним впливом науковців, дослідження яких поступово еволюціонували в напрямку від абстрактних теоретизувань до виробки практичних рекомендацій щодо конкретних моментів діяльності органів влади. Найбільш суттєвим проявом такого впливу було беззастережне запровадження в практичній діяльності теоретичних надбань великого французького фахівця теорії управління Анрі Файоля. В поєднанні з довготривалістю існування адміністративної системи Франції це дає завершену та достатньо успішну форму організації окремих управлінських процесів.

У цілому структура організації процесу прийняття управлінських рішень в органах влади Франції не відрізняється суттєво від світових стандартів з їх етапами, розподілом функцій та ін. Але відмінною рисою цього процесу є безо-

особистісний характер управлінських рішень. Слабка людина з її особистісними недоліками (суб'єктивністю, заангажованістю, корисливістю, суб'єктивними настановами та ін.) не повинна визначально впливати на управлінське рішення. Тому у французькій адміністративній системі роль людського фактору мінімізована – особистість максимально усунута від впливу на зміст та характер управлінських рішень. Така безособистісність має прояв у двох характерних рисах організації процесу прийняття управлінських рішень в органах влади Франції – високій формалізації та колегіальності.

Переважає більшість усіх управлінських процесів в органах влади Франції мають високу формалізацію та доведені до стану чітких процедур. Довготривалість існування адміністративної системи Франції дозволила чітко встановити вичерпний перелік повноважень для кожної окремої посади. Така визначеність уможливила встановити чіткі технічні стандарти до здійснення всіх управлінських процесів. Це у свою чергу дозволило встановити чіткі часові рамки для здійснення кожної окремої процедури. Так, наприклад, в французькій дозвільній системі навіть є процедури, згідно яких відсутність своєчасно повідомленої заборони на певні дії означає надання дозволу на це (в Україні подібна норма відома як “правило мовчазної згоди”). В цілому, така формалізація настільки високого рівня дозволяє значно зменшити вплив на управлінське рішення людського фактору.

Другою відмінною рисою французької адміністративної системи є значна розповсюдженість колегіальності як організаційної форми. Ознакою цього є велика кількість різноманітних рад та нарад в системі державного управління Франції. Так, всі вищі органи державної влади Французької Республіки є колегіальними або здійснюють свою діяльність колегіально. Навіть Президент Республіки не має повноважень одноосібно приймати рішення – це робиться виключно на щотижневих засіданнях Кабінету Міністрів, на яких головує Президент та які оформлюються у вигляді “Декрету” (указу) Кабінету Міністрів. Щодо посадовців нижчого ієрархічного рівня, то ситуація тут є ще більш безжальною до них. Так, наприклад, ні територіальні органи влади загальної компетенції (префектури), ні їх керівники (префекти) не є самостійними юридичними особами. Всі вони є лише представниками єдиної юридичної особи – держави.

Всі ці особливості дозволяють французькій адміністративній системі успішно уникати одноосібності при прийнятті управлінських рішень, що нівелює можливі недоліки суб'єктивізму. У поєднанні з втіленням загальносвітових стандартів прийняття управлінського рішення це дає значним позитивний ефект. Внаслідок цього рішення, які приймаються в органах влади Франції, відповідають всім вимогам та дозволяють успішно здійснювати державне управління.

Ненабагато молодша за французьку німецька школа прийняття управлінських рішень. Адміністративна система сучасної Німеччини сформувалася на основі державно-управлінських традицій Пруссії з її мілітаризованою та дисциплінованою бюрократією. Тому визначальними витоками німецької системи державного управління є гіпертрофований раціоналізм, висока формалізація всіх процедур (включно до їх превалювання над повагою до прав людини). І тільки остання військова окупація після поразки в Другій Світовій війні спричинила часткову переорієнтацію державного управління на користь інтересів людини та громадянина. У результаті сформувався доволі своєрідний симбіоз традицій радикального слідування процедурі та “букві закону” на фоні загальної поваги до людини та її прав.

Процес прийняття управлінських рішень в органах влади Німеччини розглядається як складова частина процесів планування і контролю. В ідеальному випадку він включає в себе такі етапи:

- постановка проблеми (ідентифікація) – на цьому етапі вивчається та формулюється проблема, вивчається стан справ та цілі, визначаються критерії рішень та обмеження, організовується процес прийняття управлінських рішень;
- пошук (добування інформації) – визначаються можливості вирішення проблеми;
- оцінка (оцінка можливих дій щодо впливу на ціль) – прогнозуються і класифікуються результати, аналізується ризик;
- прийняття рішення – визначається кращий варіант і розглядається в аспекті його реалізації, виконується операційний аналіз (визначення строків, фінансування).

При цьому прийняття управлінського рішення в органі влади Німеччини має певні обмеження та критерії оцінки їх ефективності. Такими критеріями прийняття рішення є його корисність, фінансовий аспект його реалізації (економія коштів, матеріальні затрати), кількість і якість рішень, час, необхідний для реалізації рішення, задоволення осіб, що приймають управлінські рішення [4, с. 144].

Така система організації прийняття управлінського рішення в органі влади дозволяє приймати обґрунтовані та виважені рішення, які відповідають потребам громадян та інтересам держави. Водночас, німецька адміністративна система не містить ніяких запобіжників проти суб'єктивізму та волюнтаризму осіб, які приймають управлінські рішення. Але ця проблема вирішується за допомогою широкої демократичності та відкритості державного управління. У цілому прийняття управлінських рішень в органах влади Німеччини являє собою взірць раціонально організованої процедури, яка дозволяє успішно досягати завдань державного управління.

Одна з наймолодших серед визначених у межах цього дослідження країн є адміністративна система Японії. Після радикальної зміни системи державного управління майже півтора століття тому ("революція Мейзід") в цій країні була запроваджена адміністративна система, яку на змогли змінити навіть катастрофічна поразка в Другій світовій війні та наступна за цим військова окупація. Активний зовнішній вплив так і не зміг змінити ідеологію функціонування органів влади з її унікальними світоглядними засадами (від уявлень про сутність процесу державної служби до ставлення до людини). Все це зробило роботу органів влади в Японії унікальним явищем, яке поєднує в собі гіпертрофовану повагу до традицій з активним застосуванням новітніх методів та технологій.

Хоча бізнесова сфера Японії активно засвоює та використовує надбання теорії управління, але японська школа прийняття управлінських рішень в органах влади має деякі особливості. Так, процес прийняття рішень включає в себе такі етапи:

- постановка завдання – в цьому процесі беруть участь різні групи, які різнобічно вивчають проблему і тільки після досягнення групою консенсусу починається наступний етап;
- затвердження – на основі вибору готується всебічний звіт, котрий подається вищому керівництву (на цьому етапі проект рішення вивчається із залученням експертів, аналізується та затверджується);
- впровадження – здійснюється рішення блискавично, оскільки кожний аспект був обговорений під час підготовки, рішення було прийнято одностайно і тому всі його виконують [5, с. 144–145].

Японська система управління (навіть в органах влади) заснована на ідеях широкого залучення та консенсусу. Згідно з положеннями класичної (західної) теорії менеджменту кожна особа в організації повинна отримувати доручення від свого безпосереднього вищого керівника та відповідати за роботу тільки перед ним. Тобто, відповідальність за рішення несе лише одна людина. Японська система протилежна: відповідальність за прийняття рішень несе вся група, жодна людина не має права одноосібно приймати рішення. Тому японська система організації прийняття управлінського рішення в органі влади передбачає певну специфіку здійснення всіх операцій на різних етапах цього процесу.

Першим етапом прийняття управлінського рішення в органі влади є підготовка документу щодо проблемного питання. Відповідно до японської моделі прийняття рішень керівник, що приймає рішення, складає документ, у якому всебічно описує проблему та дає рекомендації щодо її вирішення. Потім з цим проектом рішення ознайомлюються всі зацікавлені особи: проект рішення передається у відповідні відділи та служби на розгляд зацікавленим особам, після вивчення – на інший рівень і так до вищого керівництва на підпис. Отримавши документ, робітник підписує його та вносить будь-які зауваження. Таким чином проект рішення не тільки доопрацьовується експертами, але й схвалюється колективом на кожному рівні управління. В кінцевому підсумку, документ надходить керівнику, котрий його схвалює – затверджений проект набуває характеру директиви. Створюючи сприятливі умови, творчу атмосферу, враховуючи культуру, що склалася, керівник:

- отримує згоду всіх членів колективу, що мають відношення до порушеної проблеми;
- проводить експертну оцінку проекту з особами, зацікавленими у його успішній реалізації;
- використовує механізми групової роботи щодо покращення і реалізації проекту.

Така система потребує, щоб рішення було ухвалено одноголосно – тому рішення належить групі. Якщо ж у когось виникають заперечення, то документ повертається ініціаторові.

Таким чином, прийняття управлінського рішення в органах влади Японії має потужні ідеологічні засади. Організація цього процесу поєднує в собі давні традиції, засновані на унікальному світогляді, та найновітніші технологічні та методологічні прийоми. В основі функціонування японської адміністративної системи лежать принципи широкого залучення та консенсусу. Разом все це дозволяє приймати якісні управлінські рішення, які уможливають та забезпечують успішне функціонування системи державного управління цієї країни.

Таким чином, процес прийняття управлінського рішення в органі влади є універсальним явищем. Організація цього процесу має спільні риси, притаманні адміністративним системам переважної більшості країн світу. В усьому світі прийняття рішення є чітко визначеною процедурою, яка здійснюється згідно певної технології з чітко встановленими етапами. Наочно це представлено в таблиці.

У цілому варто відзначити певні відмінності між “західним” та “східним” способом організації процесу прийняття управлінського рішення в органі влади. Так, для західних шкіл управління притаманні наступні риси:

- керівнику потрібно узгоджувати цілі робітників, які залучені до колективного прийняття управлінських рішень;
- необхідно пояснювати колективу, яку проблему потрібно вирішити;
- слід організувати колектив для вирішення проблеми;
- керівник повинен володіти управлінськими технологіями.

Таблиця

Особливості організації процесу прийняття управлінського рішення в органі влади в різних країнах світу

<i>Велика Британія, Франція</i>	<i>США</i>	<i>Німеччина</i>	<i>Японія</i>
Аналіз проблеми	Діагностика проблеми	Постановка (ідентифікація) проблеми	Постановка завдання
Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішення	Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень		
Визначення альтернативних варіантів вирішення проблеми	Визначення альтернатив	Пошук (добування) інформації	
Оцінка альтернатив	Оцінка альтернатив	Оцінка можливих дій щодо впливу на ціль	
Прийняття рішення	Вибір альтернативи	Прийняття рішення	Затвердження
Реалізація рішення			Впровадження

Прийняте таким чином рішення не стає організуючим початком діяльності робітників, як це характерно для японської системи прийняття управлінських рішень.

У той же час кожна передова країна має свої особливості організації здійснення процесу прийняття управлінського рішення в орган влади. Ці особливості є не стільки породженням ідеологічних відмінностей чи історичних традицій, скільки успішними варіантами адаптації універсальних технологій до конкретних національних умов. І саме спосіб адаптації найкраще пояснює успішність функціонування системи державного управління в кожній країні. Тому об'єктом детального розгляду додатково повинні стати не тільки спільні риси функціонування адміністративних систем відібраних для дослідження країн, але й їх відмінності.

Як уже зазначалося, характерною рисою організації процесу прийняття управлінського рішення в органах влади Великої Британії останнім часом поступово стає намагання урізноманітнити спосіб функціонування органу влади та активне залучення до прийняття рішення максимально широкого кола його працівників. Для Сполучених Штатів завжди було характерним активне застосування в державному управлінні бізнесових технологій та високий динамізм управлінських процесів. Франції притаманний високий формалізм процедур та колегіальність як домінуюча форма організації процесу прийняття рішень в органі влади. Високий рівень формалізації процедур характерний і для органів влади Німеччини. А японська адміністративна система (подібно до англійської) передбачає широке залучення до прийняття управлінсько-

го рішення максимально великої кількості всіх працівників органу влади. Російська система державного управління більше спроможна демонструвати негативний приклад організації процесу прийняття управлінського рішення в органі влади та свідчити про необхідність детальної регламентації цього процесу та формування дієвої системи контролю та якості управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, іноземний досвід дозволяє зробити висновок, що системи прийняття управлінських рішень у зазначених країнах створювалися та розвивалися з урахування особливостей культури, традицій, звичаїв, менталітету населення тощо. Так, в західній системі державного управління прийняте рішення є не тільки початком діяльності особи (групи осіб), але й її наслідком. В Україні в умовах демократизації суспільних відносин при розробці, прийнятті та впровадженні управлінських рішень особливу увагу слід приділити саме японським досягненням у цій сфері. А саме: для вироблення якісних та результативних рішень вбачається можливим створювати групи (у межах кожної окремої організації чи установи), до складу яких, окрім державних службовців чи посадових осіб місцевого самоврядування, будуть входити спеціалісти-практики, представники громадських організацій та інші зацікавлені особи, і розробити механізм колективної відповідальності такої групи за прийняті нею управлінські рішення.

Світовий досвід організації процесу прийняття управлінського рішення в органі влади дозволяє визначити умови, необхідні для здійснення цього процесу в органах влади України. Перш за все, прийняття рішення не повинно бути зосереджено в сфері діяльності однієї людини. Це повинно бути колективним процесом, в рамках якого кожна окрему операцію повинні здійснювати різні посадовці. Для цього можливо навіть залучення до прийняття рішення його рядових виконавців (про що свідчить японський досвід). Крім цього, процедура прийняття рішення в органі влади повинна бути чітко визначена та формалізована. Це не тільки створить передумови для зменшення впливу суб'єктивного людського фактору, але й дозволить організувати взаємодію різних посадовців, які беруть участь в цьому процесі.

Усі ці особливості необхідно враховувати при дослідженні системи організації прийняття управлінського рішення в органах влади України. Запровадження успішних взірців передового досвіду інших країн дозволить значно покращити функціонування системи державного управління України. А врахування особливостей та відмінностей організації цього процесу в різних країнах дозволять краще адаптувати іноземний досвід.

Список використаних джерел

1. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: учеб. пособие. Москва: Логос, 2001. 200 с.
2. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2000. 256 с.
3. Тейлор Р. Р., Вереш М. Ф. Прийняття рішення у державному секторі: підручник для працівників держустанов з прикладами практики. Felicity Press, Waine USA, 1997. 192 с.
4. Сопільник О. В. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Дніпропетр. нац. ун-т. Ін-т. довуз. підгот. та післядип. освіти. Дніпропетровськ: РВВДНУ, 2002. 108 с.
5. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения: учебник. 2-е изд. Москва: ИТК "Дашков и К", 2005. 494 с.

Надійшла до редколегії 06.02.2018 р.