

approach, that is why the implementation of this approach is one of the tasks of a modern manager. To implement new approaches to management, the head of the educational institution must have appropriate professional and personal characteristics. One of it is his marketing competence.

The paper analyzes the requirements for modern heads of general secondary and preschool educational institution in the context of relevant professional standards, which allowed to establish the need for heads of educational institutions to master marketing knowledge, skills and abilities.

The main provisions of the development of marketing competence of the heads of educational institutions in the conditions of additional professional education are analyzed.

It is noted that the significant potential for the positioning of educational institutions today belongs to information and digital technologies, and digital marketing tools allow to build the interaction of educational institutions with each interested user of educational services.

It is emphasized that the development of marketing competence of heads of educational institutions can be carried out during course (lectures, practical, seminar classes, trainings, etc.) and intercourse (seminars, webinars, courses, etc.) training in postgraduate pedagogical education, as well as through self-education (courses, video courses on the Internet, webinars, reading literature, participation in forums, conferences, etc.).

Key words: marketing, marketing services, educational institutions, marketing competence, heads of educational institutions.

Дата надходження статті: 03.11.2021 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, доцент Чумак Л. В.

УДК 35.077.6:005.336.4(0)

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi50.320>

Шоробура І. М.\*,

[orcid.org/0000-0003-3728-7968](https://orcid.org/0000-0003-3728-7968)

## МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У статті розкрито моделі прийняття управлінських рішень у контексті зарубіжного досвіду. Висвітлено сутність управлінського рішення, яке спрямовано на досягнення цілей, керівництво колективом, розподіл ресурсів, переробку інформації тощо. Визначено функції управлінського рішення: забезпечувальна, скеровуюча, координуюча, мобілізуюча та ін. Показано вимоги до управлінських рішень в Україні та за рубежом: наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, оптимальність, своєчасність, комплексність та ін. Зосереджено увагу на європейських технологіях та видах управлінських рішень, як-от: програмованість та непрограмованість.

Акцентовано на моделях прийняття управлінських рішень у вітчизняній та зарубіжній науці. Це класична модель, яка спрямована на визначеність умов щодо рішень; поведінкова модель, де рішення приймається на основі поведінки об'єкта та ірраціональна модель, де рішення приймається без дослідження альтернатив.

Також показано визначення сутності моделі з точки зору зарубіжних науковців, як відображення в схемі, формулі характерних ознак об'єкта, що досліджується, а також в реальних подіях та управлінських ситуаціях. Звернено увагу на різні моделі прийняття управлінських рішень в Італії, Франції, Великобританії, Швеції, показано особливості

\*© Шоробура І. М.

середовища прийняття таких рішень, особисті якості менеджера, стилі управління, стандарти.

Проаналізовано ціннісні чинники, пов'язані з соціокультурним середовищем міжнародного менеджменту, який спрямований на потребу адаптації в певному оточенні та її внутрішню інтеграцію.

Підкреслено, що кожна Європейська модель менеджменту має свої особливості, оскільки враховує певні національні цінності, своєрідність національної психології, менталітету.

Розглянуто моделі прийняття рішень у Франції, які спрямовано на стилі управління, що є відображенням управлінських цінностей, які частково формуються під впливом освіти.

Визначено, що англійська модель менеджменту має великий вплив на розвиток інших європейських моделей, а також, що британські управлінські рішення спрямовані на навички спілкування і прагматизм.

Відзначено неординарність шведської політики у прийнятті управлінських рішень у сфері перекваліфікації працівників, що дозволяє скоротити міграцію населення, пов'язану з пошуком роботи; доцільно використати економічний цикл тощо. Також показано своєрідність прийняття управлінських рішень в Італії.

Ключові слова: управлінське рішення, моделі прийняття управлінських рішень, зарубіжний досвід, зарубіжні технології прийняття управлінських рішень, види управлінських рішень, засоби реалізації управлінських рішень, функції управлінських рішень, вимоги до управлінських рішень.

**Постановка проблеми.** Менеджмент, як наука, з'явився на початку ХХ ст. У наш час сфера управління важлива, багатогранна, від неї значною мірою залежить кінцевий результат. У світовій практиці узагальнено досвід управлінської діяльності в галузі освіти, промисловості, торгівлі, сільського господарства.

Знання теоретичних основ управління дають можливість оволодіння культурою та мистецтвом керування колективом: вміння ставити загальну та конкретну мету, завдання діяльності, розробляти стратегію управління з урахуванням суспільних, колективних та особистих інтересів, контролювати процес їх організації [6].

Менеджери виконують різноманітні функції для досягнення певних цілей (планування, організації, координації, мотивації, контролю праці).

З цією метою доцільно використовувати зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень, зокрема європейських країн.

**Аналіз досліджень.** Різним аспектам підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень присвячено значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як О. Амосов, Г. Атаманчук, В. Афанас'єв, В. Бакуменко, Д. Дерлоу, А. Дегтяр, П. Друкер, М. Еддоус, Ю. Колесніков, Б. Литвак, М. Мескон, Н. Миронова, Н. Нижник, В. Петренко, Г. Саймон, Ф. Тейлор, Ю. Тихомиров, Л. Трофимова, Н. Чумаченко та ін.

В українській та закордонній науковій літературі дослідженню питання класифікації управлінських рішень присвячено праці таких науковців, як І. Гевко, І. Гончаров, О. Грищенко, І. Давидович, М. Здобувач, М. Желіховська, О. Корпан, Н. Мала, Е. Смирнов, Н. Хрущ. Вищезгадані науковці визначають ґрунтовний перелік класифікаційних ознак, але в той же час у їхніх роботах зустрічаються суперечності, що зумовлені відсутністю системного підходу до аналізу класифікації управлінських рішень [6].

**Мета статті** – розкрити моделі прийняття управлінських рішень у зарубіжному досвіді, показати їх сутність, функції, види, вимоги до них.

**Виклад основного матеріалу.** Процес формування фахівців нової генерації включає вивчення основ прийняття управлінських рішень та оволодіння навичками, необхідними для сучасного керівника.

Англійське слово «менеджмент» стало сьогодні загальновідомим. Згідно Оксфордського словника – це влада і мистецтво управління.

Взагалі менеджмент – це можливість отримувати поставлені цілі. Також менеджмент розглядають як процес, а рішення – як продукт управлінської діяльності, що спрямована на досягнення цілей, на керівництво людьми, розробку, прийняття та реалізацію рішень, на найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямовану переробку інформації тощо.

У науковій літературі управлінські рішення розглядаються як вид діяльності, яка пов'язана з підготовкою та прийняттям певних варіантів дій; як варіант впливу керуючої системи на керовану; як організаційно-практична діяльність керівника у цій системі [4].

Сучасні науковці визначають чотири основні функції управлінського рішення. Зокрема, забезпечувальна, яка визначає шляхи і засоби, необхідні для реалізації намічених завдань; скеровуюча; координуюча, що визначає та узгоджує дії виконавців; а також мобілізуюча, яка забезпечує активізацію виконавців для досягнення намічених цілей.

У сучасних Європейських країнах, як і в Україні, прийняття управлінського рішення передбачає такі складові як: суб'єкт прийняття управлінського рішення; керовані змінні; некеровані змінні; критерії для оцінки альтернативних варіантів рішення; принципи і методи його вибору; альтернативи; можливості реалізації прийнятого рішення.

В Україні та за рубежом у наукових джерелах визначені певні вимоги до управлінських рішень. Це, насамперед, наукова обґрунтованість, яка дозволяє керівникові з вищим ступенем об'єктивності оцінювати проблемну ситуацію.

Важливою вимогою є цілеспрямованість, яка передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, а також дотримуватися правових норм, на яких базується система управління, передбачає, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з цих норм.

Такі вимоги, як оптимальність, своєчасність рішень, комплексність управлінського рішення спрямовані на врахування усіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності організації. Рішення різняться формами та змістом.

У сучасній психології управління існують різні види технологій розробки та реалізації управлінських рішень: управління за результатами; на базі потреб та інтересів; у виняткових випадках; на базі штучного інтелекту; на базі активізації діяльності персоналу тощо [1].

У багатьох європейських країнах великою популярністю користується технологія прийняття управлінських рішень на базі штучного інтелекту. Ця технологія використовує практику, статистику, економіко-математичні методи та реалізована у вигляді баз знань або баз даних комп'ютерних технологій. Штучний інтелект моделює діяльність людини.

Управлінські рішення поділяють на:

1. Програмовані (це рішення, в яких визначена наперед послідовність кроків у його прийнятті).
2. Непрограмовані (це рішення, які виникають при нових ситуаціях або невідомих факторах).

На підприємстві під час виробничої діяльності менеджер організації повинен чітко та ефективно використовувати свої знання у керуванні підприємством, його розвитком. Основою цього є правильність прийняття рішень у різних ситуаціях.

Управлінське рішення впливає на об'єкт та його підсистеми.

У теорії управління сучасні вітчизняні та зарубіжні науковці вирізняють три основні моделі прийняття рішень.

Класична модель передбачає чітку мету та вибір найкращої альтернативи.

На практиці виявляються обмежуючі та суб'єктивні фактори, сукупність яких враховує поведінкова модель прийняття управлінського рішення. Суть її полягає в тому, що певне рішення приймається на основі поведінки об'єкта.

Також існує ірраціональна модель, яка ґрунтується на прийнятті рішення без дослідження альтернатив. У процесі прийняття рішень керівники підприємств можуть використовувати різні методи прийняття рішень.

У наш час зарубіжний досвід визначає ряд методів прийняття управлінських рішень. Це, зокрема, науковий метод, який спрямований на пошук інформації щодо прийняття рішень; аналіз зібраної інформації; формування гіпотези та її перевірки; висновок з реалізації рішення. Важливим є метод використання системної орієнтації та застосування моделей.

На думку зарубіжних науковців, модель – це відображення в схемі, формулі, взірці характерних ознак об'єкта, який досліджується, а також реальних подій, обставин, управлінських ситуацій тощо [2].

Прийняття рішень – це серія правильних дій керівника, тобто, як планувати, організувати, мотивувати, контролювати. Для того, щоб рішення було ефективним, треба врахувати багато чинників, які впливають на рішення.

Прийняття управлінських рішень – це пріоритетний напрям управлінської діяльності, оскільки формує імідж організації. Прийняття управлінських рішень передбачає компетентність, час, досвід менеджера. Це рішення є підсумком управлінської діяльності, результатом дій і намірів, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

У європейських країнах існують різні моделі прийняття управлінських рішень. Звернемось у цьому контексті до досвіду Італії, Франції, Великобританії, Швеції.

На прийняття рішень в Італії впливають різні комунікаційні обмеження, тому що менеджери можуть по-різному сприймати існування проблеми, а також альтернативні варіанти щодо її вирішення. У процесі прийняття рішення часто виникають конфлікти, що призводить до наростання напруженості в колективі, втрати часу, коштів. Але ці проблеми вирішуються шляхом конструктивного діалогу. Комунікації є дуже важливими в будь-якій організації, особливо в міжнародній корпорації, де персонал має культурні ціннісні та інші відмінності.

Зокрема, ціннісні чинники пов'язані з соціокультурним середовищем міжнародного менеджменту, який спрямований на потребу адаптації в певному оточенні та її внутрішню інтеграцію.

На процес прийняття управлінських рішень в Італії впливають особисті якості менеджера та його поведінка. Важливе значення має середовище прийняття рішень, їх визначеність, ризику.

Відіграють велику роль інформаційні обмеження; взаємозалежність рішень; очікування можливих негативних наслідків. У процесі прийняття рішень використовують сучасні технічні засоби, комунікацію.

Сучасна Італія є демократичною республікою, що регулюється Конституцією. У даному документі чітко зафіксоване право на місцеве самоврядування в рамках

унітарної держави, відповідно до яких система державного управління повинна організовуватися при врахуванні принципів децентралізації. Згідно цього, керівник організації повинен володіти прийомами та методами прийняття управлінських рішень, розуміти їх взаємозалежність і вибирати альтернативи, які вносять нові ідеї у досягнення цілей. Управлінські рішення – головний аспект у діяльності та розвитку будь-якої сучасної італійської фірми [6].

У французьких менеджерів не прийнято переходити з компанії в компанію, за винятком топ-менеджерів, яких можуть залучати в періоди реструктуризації зі сторони. У більшості випадків французькі організації створюють власний корпус менеджерів.

Зробити кар'єру у Франції – це перш за все прийняти цінності, традиції й навіть фольклор організації. Відповідно, приймаючи на роботу, співробітники кадрового відділу, перш за все, шукають людину, націлену на довгострокову перспективу роботи в компанії. Для них це важливіше, ніж власний досвід роботи на конкретній посаді або відповідність знань і навичок. Роботи та посади підбирають для людини, а не навпаки.

Практикований фактично довічний найм має і свої негативні ознаки. Менеджери, що втратили здатність ефективно працювати, не звільняються, а переводяться на робочі місця з більш легкою роботою, а іноді такі робочі місця навіть створюються спеціально для них. Обов'язком цих менеджерів стає просування молодих фахівців.

Розгляд моделі менеджменту, прийняття рішень у Франції спрямовано на стилі управління. Встановлено, що стилі управління є відображенням управлінських цінностей, які частково формуються під впливом освіти. Це чітко простежується у Франції, де високий рівень теоретичної підготовки, особливо в *grandes ecoles*, ієрархічність, а також формальні та дистанційно-організаційні відносини, є причиною недостатнього практичного досвіду і навичок комунікації. Для французьких управлінців характерна жорстка ієрархічність і дистанційованість у їхніх взаєминах з підлеглими. В дослідженнях А.Лорана йдеться про авторитарний підхід, про систему влади і повноважень, більшу персоналізацію, порівняно з менеджерами інших країн.

Чітким індикатором патерналістського французького стилю управління є широке використання французького терміна «*ratoné*», який сьогодні часто вживається в повсякденній мові до управлінців різних рівнів.

Фокусування на формальній, письмовій комунікації – один з прикладів у цілому формальній структури у французьких закладах освіти. Із самого початку своєї кар'єри у сфері освіти молоді французькі менеджери усвідомлюють необхідність дотримання формальності у взаєминах з іншими співробітниками. Те, що цей вид комунікації є кращим, може пояснюватися високим рівнем уникнення невизначеності [3].

Підхід до розподілу повноважень в організації, що ґрунтується на побудові суворої ієрархічної градації від нижчої до вищої ланки, суворий поділ функцій і обов'язків сприяють елітарній поведінці і орієнтованого на певний статус прийняття рішень.

Формальна і бюрократична структура управління, наявність жорстких ієрархічних відносин у французькій організації знайшли підтвердження в дослідженні А. Лорана, який зробив висновок про те, що французькі менеджери відчувають відносно велику потребу у формалізації ролей. Дані науковців також підтвердили прихильність французьких менеджерів до традиційного і класичного типу ієрархії.

В управлінні освітою Франції, крім Міністерства, беруть участь професійні асоціації, а також об'єднання викладачів різних рівнів і ступенів освіти. Про це свідчить велика кількість науково-професійних академій, виведення всієї наукової та дослідницької роботи за межі систем вищої освіти.

Сучасна система французької освіти вважається однією із найпрогресивніших у світі. Основні її особливості – перевага державних навчальних закладів і безкоштовність їх для всіх, включаючи іноземців.

Фахівці, яких готують ці заклади, повинні відповідати певному стандарту, володіти компетенціями, необхідними для виконання управлінських функцій. Це насамперед: упровадження політики управління персоналом, яка максимально збільшує внесок людей у роботу організації і відповідає більш широким соціальним потребам. Також необхідно своєчасно консультувати роботодавця і персонал про права й обов'язки, що виникають у результаті укладення трудового договору, робити внесок у планування, створення і впровадження проєктів у сфері кадрового менеджменту.

Згідно управлінських рішень, працівники повинні відповідати найвищим етичним стандартам HR-управління та кадрового розвитку, а також координувати свою роботу з діяльністю інших зацікавлених сторін і підрозділів компанії та давати рекомендації щодо переваг і недоліків аутсорсингу окремих або всіх елементів управління персоналом.

Управлінські рішення спрямовані на проведення бенчмаркінгу оцінки вкладу служби персоналу в успіх організації та здійснення програми з його навчання та розвитку, оцінювання ефективності і внеску у досягнення цілей організації. а також необхідно розробляти політику мотивації і винагороди персоналу, що збільшить внесок людей у результати діяльності компанії [2].

Управлінські рішення у Великобританії розробляються менеджером спільно з його безпосереднім керівником на основі ретельної оцінки результатів діяльності і компетенції працівника, а також його потреб у розвитку. Індивідуальний план менеджера містить: оцінку наявного рівня компетенцій, зони, що вимагають розвитку; набір цілей із зазначенням часових рамок їхнього досягнення.

Керівництво компанії має створювати умови для розвитку менеджменту. Найбільш ефективні з них такі, у яких співробітники можуть розширити свій інструментарій і освоїти нові ділянки роботи. Для вирішення цих завдань застосовують тренінги розвитку управлінських навичок; секондмент; ротацию; коучинг та ін.

У даний час залишаються популярними теорія «ключових компетенцій», що розглядається як корпоративне унікальне ноу-хау, а також теорія «розумної організації», яку вважають внутрішнім середовищем, що сприяє навчанню і розвитку співробітників.

Кожна модель менеджменту має свої особливості, так як враховує певні національні цінності, своєрідність національної психології, менталітету тощо. Англійська модель менеджменту справила великий вплив на розвиток інших європейських моделей. Традиційно британські управлінські рішення спрямовані на навички спілкування і прагматизм.

Англійська модель характеризується також наявністю чітко розробленої законодавчої основи, що визначає права й обов'язки трьох ключових учасників: керівників, директорів і акціонерів; порівняно простим механізмом взаємодії між корпорацією й акціонерами, між самими акціонерами. Учасниками англійської моделі управління є менеджери, власники, акціонери, урядові організації, біржі, консалтингові фірми.

Британці орієнтовані на ієрархічні відносини, на аристократизм. Цей параметр культури впливає на проєктування робіт, підходи до прийняття рішення, зразки комунікацій, системи винагород та формування кадрів організації. В індивідуалістичних суспільствах формування кадрової системи здійснюється із урахуванням особистих характеристик, дуже поширені резюме кандидатів і не схвалюється непотизм.

У Великобританії при прийнятті управлінських рішень люди відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам; управління орієнтується на особистий успіх.

Англійська модель прийняття управлінських рішень спрямована на кар'єру і матеріальне благополуччя як основні показники успіху. Керівник приймає рішення без допомоги своїх підлеглих, вони лише допомагають йому його вибрати, найчастіше на основі аналізу витрат виробництва, збуту.

Переваги англійського стилю менеджменту спрямовані на розробку нових наукомістких виробів; гнучкість у використанні технологічних процесів, тобто модернізація та впровадження нових процесів [6].

У Швеції, як і в багатьох інших європейських країнах, існують власні підходи до прийняття управлінських рішень. Досягнення Швецією найвищих показників за рівнем життя залежало від реалізації програм партії, що впродовж всієї історії свого існування не відокремлювала соціальні питання від економічних проблем. Це визнають наукові, ділові й урядові кола Заходу, які визначають модель цієї держави як сукупність заходів соціального захисту людини.

Як вважають шведські економісти, інвестиції в систему освіти і перекваліфікації сприяють підвищенню конкурентоздатності й економічному росту. От чому з кінця 70-х років зросли витрати держави на цю сферу. Отримання вищої освіти в 90-х роках майже автоматично означало одержання високооплачуваної роботи. Сучасному ж випускникові ЗВО гарантується лише можливість одержання роботи. Існує система безперервної освіти. У Швеції різко знизилася міграція населення, пов'язана з пошуками роботи [5].

В умовах зниження рівня безробіття, на основі прийняття управлінських рішень у країні діють численні курси цільового призначення, для одержання гостродефіцитних професій. Перелік цих професій визначає ринок. Уряд надає компаніям для навчання затребуваних професій кошти з державного бюджету або виділяє дотації, що дозволяють збільшити фонди заробітної плати.

Неординарність шведської політики у прийнятті управлінських рішень у сфері перекваліфікації працівників дозволяє знизити рівень безробіття в країні; скоротити міграцію населення, пов'язану з пошуком роботи; доцільно використати економічний цикл.

**Висновки.** Таким чином, важливе значення має використання зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень, зокрема їх моделей. У європейських країнах прийняття рішень є важливою функцією менеджерів. При прийнятті рішення менеджер використовує досвід, знання, результати. Управлінське рішення є синтезом професіоналізму менеджера і мистецтва управлінця, оскільки, як вважають провідні фахівці в галузі, прийняття ефективного рішення є і наукою, і мистецтвом. Зарубіжні моделі управлінських рішень завжди проєктуються на майбутнє. При прийнятті рішення не завжди з упевненістю можна передбачити результат проведеного, а також методи, спрямовані на досягнення мети, що стоїть перед організацією.

Перспективи подальших розвідок щодо використання моделей управлінських рішень в зарубіжному досвіді ми вбачаємо у розробці методичних рекомендацій щодо використання елементів цього досвіду в управлінській діяльності закладів загальної середньої та вищої освіти, технологію їх реалізації тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вачевський М. Сучасна економічна освіта у країнах Західної Європи: формування професійних компетенцій. *Рідна школа*. 2006. № 3. С. 71–74.

2. Європейський досвід державного управління: курс лекцій / уклад.: О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський, С. М. Гладкова, С. В. Соколик, П. І. Крайник, Т. О. Гусаченко; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса, С. В. Загороднюка, О. Л. Приходько, Л. О. Воронько. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.
3. Корсак В. Система вищої освіти Франції. *Міжнародна освіта*. 2007. № 4. С. 6–13.
4. Крижко К. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посібник. Київ: Освіта України, 2005. 256 с.
5. Шмотіна О. В. Шведська модель освіти. *Науковий Вісник МДУ імені В. О. Сухомлинського. Сер.: Педагогічні науки*. 2016. Вип. 1.33. 2016. С. 124–127.
6. Шоробура І. М. Управлінські рішення: зарубіжний досвід: навч. посіб. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2018. 349 с.

### References:

1. Vachevskiy, M. (2006). Suchasna ekonomichna osvita u krainakh Zakhidnoi Yevropy: formuvannia profesiinykh kompetentsii [Modern Economic Education in Western Europe: Formation of Professional Competencies]. *Ridna shkola*, 3, 71–74 [in Ukrainian].
2. Orzhel, O. Yu., Palii, O. M., Polianskyi, Yu. D., Hladkova, S. M., Sokolyk, S. V., Krainyk, P. I., & Husachenko, T. O. (Ed.). (2007). *Yevropeyskyi dosvid derzhavnoho upravlinnia: kurs lektsii* [European Experience of Public Administration: Course of Lectures]. Kyiv: Vyd-vo NADU [in Ukrainian].
3. Korsak, K. (2007). Systema vyshchoi osvity Frantsii [System of Higher Education in France]. *Mizhnarodna osvita*, 4, 6–13 [in Ukrainian].
4. Kryzhko, V. V. (2005). *Teoriia ta praktyka menedzhmentu v osviti* [Theory and Practice of Management in Education]. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
5. Shmotina, O. V. (2016). Shvedska model osvity [Swedish Model of Education]. *Naukovyi Visnyk MDU imeni V. O. Sukhomlynskoho. Ser.: Pedagogichni nauky*, 1.33, 124–127 [in Ukrainian].
6. Shorobura, I. M. (2018). *Upravlinski rishennia: zarubizhnyi dosvid* [Management Decisions: Foreign Experience]. Khmelnytskyi: FOP Melnyk A. A. [in Ukrainian].

Shorobura I. M.,  
orcid.org/0000-0003-3728-7968

### MODELS OF MANAGEMENT DECISION MAKING: FOREIGN EXPERIENCE

*The article reveals the models of management decision making in the context of foreign experience. The essence of the management decision which is directed on achievement of the objectives, management of collective, distribution of resources, information processing, etc. has been covered. The functions of the management decision have been defined: providing, directing, coordinating, mobilizing, etc. The requirements for management decisions in Ukraine and abroad have been shown, in particular, scientific validity, purposefulness, optimality, timeliness, complexity, etc. The attention is paid to the European technologies and types of management decisions, such as: programmability and non-programmability.*

*The emphasis is placed on the models of management decision making in national and foreign science. This is a classic model that aims to determine the conditions for decisions; a behavioral model where the decision is made based on the behavior of the object and an irrational model where the decision is made without exploring alternatives.*

*The definition of the essence of the model from the point of view of foreign scientists, as a reflection in the scheme, the formula of the characteristics of the object under study, as well as in real events and management situations has also been shown. The attention is paid to different models of management decision making in Italy, France, Great Britain, Sweden, the peculiarities of the environment of such decision making, personal qualities of a manager, management styles, standards have been shown.*



*The value factors related to the socio-cultural environment of international management, which is aimed at the need to adapt to a particular environment and its internal integration, have been analyzed.*

*It is emphasized that each European model of management has its own peculiarities, as it takes into account certain national values, the uniqueness of national psychology, mentality.*

*The models of decision making in France have been considered, which are aimed at management style that is a reflection of managerial values, which are partially formed under the influence of education.*

*It is determined that the English model of management has a great influence on the development of other European models, as well as that British management decisions are aimed at communication skills and pragmatism.*

*The uniqueness of Swedish policy in making management decisions in the field of retraining of workers has been noted, which allows to reduce the migration of the population related to job search; it is advisable to use the economic cycle, etc. The originality of management decisions in Italy has also been shown.*

*Key words: management decision, models of management decision making, foreign experience, foreign technologies of management decision making, types of management decisions, means of realization of management decisions, functions of management decisions, requirements to management decisions.*

*Дата надходження статті: 27.10 2021 р.*

*Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Галус О. М.*

**УДК 35.073.526:378.112(438)**

**DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi50.321>**

**Біницька О. П.\*,**

*orcid.org/0000-0001-8746-3515*

**Біляковська О. О.\*,**

*orcid.org/0000-0003-2880-6826*

## **ЗОВНІШНІЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В УНІВЕРСИТЕТАХ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА**

*У статті розглянуто процедури зовнішнього аудиту як інструменту удосконалення системи управління якістю в університетах Республіки Польща. З'ясовано, що найважливішим органом для проведення зовнішнього аудиту якості в університетах Польщі є Державна акредитаційна комісія, яка створена відповідно до Закону від 20 липня 2001 р. Акцентовано, що, надаючи послуги зовнішнього аудиту якості освіти консультативного характеру, підтримуючи університети у створенні культури якості та покращенні якості освіти у Республіці Польща функціонують й інші комітети з акредитації. Узагальнено, що в Республіці Польща в рамках процедур зовнішнього аудиту забезпечення якості діють такі процеси: первинне оцінювання / інституційна акредитація; інституційне переоцінювання/перакредитація; початкова оцінка/акредитація програми; періодична оцінка/акредитація; додаткова оцінка. Усі чотири процедури є обов'язковими. Їх також можна назвати процесами акредитації. Законодавство Республіки Польща передбачає два нових процеси зовнішнього аудиту, які будуть запроваджені в найближчі роки*

\*© Біницька О. П.

\*© Біляковська О. О.