

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 005.94:352.07](520)

Наталія ГАЛЯС
Національна академія державного управління
при Президентіві України

ЯПОНСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглядаються культура прийняття управлінських рішень на місцевому рівні Японії, організація діяльності органів місцевої публічної влади, розвинені муніципальні інститути зі своїми особливостями та закономірностями розвитку. Досліджуються елементи процесу управління знаннями в системі органів публічного управління Японії та доцільність використання елементів системи рингісей задля досягнення групового консенсусу на певних етапах прийняття рішень в органах публічного управління в Україні. Наводиться модель алгоритму прийняття рішень у системі місцевого самоврядування, що базується на принципах немавасі та досягненні групового консенсусу. Визначаються етапи алгоритму формування об'єднаних територіальних громад, на яких необхідно застосовувати немавасі, доводиться позитивний вплив включення ланки немавасі до загального алгоритму прийняття рішень.

Ключові слова: управління знаннями, місцеве самоврядування, прийняття управлінських рішень, немавасі, рингісей, консенсус.

Natalia Halias. Japan experience of knowledge management in the system of local public administration bodies

The culture of management decision-making at the local level of Japan, the organization of activity of local public authorities developed municipal institutions with its own characteristics and laws of development are considered. The presence of elements of knowledge management process in the system of public administration authorities of Japan and the expediency of the elements of the ringisey system to achieve group consensus on particular stages of decision-making in public authorities in Ukraine are examined. The model of the decision algorithm in the local government is based on the principles nemavasi and achieve group consensus. The stages of algorithm of formation of unified territorial communities, where it is necessary to apply nemavasi, the positive impact of inclusion of the link nemavasi to the general decision-making algorithm.

Key words: knowledge management, local government, the culture of management decision-making, nemavasi, ringisey, consensus.

Японія – одна з найбільш розвинутих держав світу, що стала лідером у сфері економіки і фінансів. Протягом останніх років вона є політичним та економічним

© Галяс Н. М., 2017

Державне управління та місцеве самоврядування, 2017, вип. 4(35)

партнером України. Багатий японський досвід реформування системи місцевого самоуправління та розвинені муніципальні інститути зі своїми особливостями та закономірностями розвитку; організація діяльності органів місцевої публічної влади з їх автономією від центральних органів; правова і політична культура прийняття управлінських рішень, що вплинула на формування системи місцевого самоврядування Японії, становлять значний науковий інтерес для нашої держави в контексті реформування системи місцевого самоврядування та, на нашу думку, потребують вивчення.

Проблематику місцевого самоврядування та особливості правової і політичної культури Японії досліджували такі науковці, як П. Ворона, В. Грובה, А. Кальчева, Н. Конрад, Є. Ксенчук, М. Литвин, О. Меркушева, Д. Саприкін, І. Шавкун та ін.

Метою статті є встановлення специфіки прийняття управлінських рішень у системі місцевих органів публічного управління Японії. Досягнення мети вимагає виконання поставлених завдань: розглянути культуру прийняття управлінських рішень на прикладі Японії, встановити доцільність застосування принципу немавасі в системі місцевих органів публічного управління, обґрунтувати наявність елементів процесу управління знаннями в системі органів публічного управління.

У практиці державного і муніципального управління все більше застосовуються методи, що виправдали себе на рівні основної виробничої ланки, насамперед у приватному та корпоративному секторах. Це стосується і формування тимчасових робочих груп, і стратегічного планування, і делегування повноважень, і маркетингу, і методів управління корпоративною культурою, і багатьох інших методів і прийомів управління [6]. Вважаємо за доцільне проаналізувати японську систему прийняття рішень у системі органів публічного управління, виокремивши її специфічні риси.

Як зазначає І. Майструк, «однією з головних причин стрімкого успіху Японії є застосування нею моделі менеджменту, орієнтованої на людський фактор» [17, с. 70]. Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною у світі. Головна її особливість – уміння працювати з людьми [1, с. 226].

Академік Н. Конрад, який багато років присвятив вивченню японської культури, пов'язує формування культури гармонійного сприйняття світу з переважанням естетичних елементів у японській ментальності [2].

У переважній більшості великих фірм і корпорацій Японії застосовується своєрідна система прийняття стратегічних рішень рингісей, що забезпечує поглиблене опрацювання, узгодженість проєктів та участь у творчій діяльності всіх провідних співробітників [12]. Цей термін складається з двох китайських ієрогліфів – «рин» («питати з нижчого») і «гі» (радитися, обговорювати, обмірковувати) та означає отримання згоди на вирішення шляхом опитування без скликання засідання [24]. Л. Кича виділяє особливість загальної японської системи менеджменту – рингісей, якій притаманне багаторазове узгодження рішення на всіх рівнях, розподіл відповідальності між усіма менеджерами різних рівнів управління (принцип групової діяльності), наявність різних думок і свободи під час обговорення досліджуваних проєктів [11]. Численні візи на проєкті рішення свідчать про те, що зацікавлені особи ознайомилися з проблемою і висловили свою думку. Згодом, коли приймається рішення, уже не потрібно великих зусиль для його популяризації та просування [19].

Професор А. Козирін описує відомий спосіб досягнення внутрішньогрупового погодження позицій, що застосовується на стадії підготовки адміністративного рішення – немавасі (буквально «обрубання коріння») – неформального процесу прийняття рішення. За своєю суттю, це «згладжування кутів», тобто залагоджування розбіжностей, ослаблення суперечностей, відсікання протилежних точок зору тощо. Організаційні форми цієї системи можуть бути вельми різноманітними: розсилка довідкових матеріалів, проведення конференцій, семінарів та інформаційних форумів. Учений зауважує, що від західних методів прийняття рішення японська

система немає відрізняється тим, що вона спрямована не тільки на досягнення формальної однотайності думок конкретного питання, але й на підтримку чиновників, які беруть участь у прийнятті рішення, духу єдності та корпоративної солідарності [13].

Є. Ксенчук виділяє чотири принципи японської культури: неприйняття ризику, гармонія, немає, консенсус. Немає, на думку дослідника, – неформальний процес прийняття рішення. Учений зауважує, що ітераційний процес попередніх консультацій, неформальної згоди проекту рішення проводиться з усіма зацікавленими сторонами, особливо з тими керівниками, які потім будуть брати участь у процесах досягнення консенсусу в майбутньому, у момент прийняття формального рішення [14].

А. Кальчева звертає увагу на термін немає, запозичений з японського садівництва, де він вживається для описання процесу пересадження дерева [9]. Сьогодні цей термін починає активно вживатись у корпоративному секторі.

Дж. Лайкер принцип немає включає до 14 принципів менеджменту компанії «Тойота». Процес прийняття рішення в компанії кардинально відрізняється від інших підходів, тому й потребує вивчення. В основі цього принципу лежить таке твердження: «приймай рішення не квапливо, на основі консенсусу, врахувавши всі можливі варіанти; впроваджуючи його – не зволікай, спрямовуючи його на утвердження керівника» [15] (переклад наш. – Н. Г.).

Як зазначає І. Г. Шавкун, японська модель менеджменту характеризується прагненням забезпечити ідеологічну згуртованість корпорації. Підраховано, що менеджери великих японських компаній до сорока відсотків свого робочого часу витрачають на наради, покликані сприяти «створенню спільного знання» у корпорації [24].

Проведений нами аналіз матеріалу вказує на певний груповий характер прийняття рішення, розкритий у принципах немає та досягненні загальної згоди (консенсусу) системи рингісей у корпоративному секторі, які культивувалися протягом століть. Передусім ідеться про групізм, який Е. Вогель ставить на перше місце серед чинників, що зумовлюють порядок ухвалення рішень в Японії [25]. Домінуюча риса японського менталітету виникла історично, коли життя однієї людини залежало від підтримки її іншими і допомоги з їхнього боку. Японці кажуть так: «фірма нас годує, ми їй усім зобов'язані і, якщо треба, віддамо їй усе, що маємо». Японець вбачає сенс свого життя в колективі і тільки в ньому. І в цьому особливість японського менеджменту [23].

Групізм, що лежить в основі управління організацією, «забезпечує розосередження відповідальності» за прийняте рішення. Ні особи, які готують його проект, ні особи, які стверджують його, «не очікують лаврів чи покарань». Усю відповідальність за прийняте рішення несе група [6].

Розглянемо застосування цих підходів у системі місцевого управління Японії. Проаналізувавши основні правові засади діяльності органів місцевого самоврядування Японії, В. Грובה зазначає, що «у цій країні нагромаджений достатній досвід вирішення проблем, що виникають на окремій адміністративно-територіальній одиниці, власними силами, без залучення центральних органів влади». Позитивним, на думку науковця, є те, що існує «можливість муніципалітетів спільно вирішувати окремі питання, що регулюється на законодавчому рівні, а тому така діяльність має відповідну правову основу» [7, с. 35].

Як зазначає В. Ворона, японське міське самоврядування наділене такими повноваженнями, які в багатьох країнах належать до рівня центрального уряду [3, с. 50].

На думку Д. Саприкіна, японцям близька модель менеджменту «сильна рада – слабкий мер». Вона обмежує повноваження голови органу місцевого самоврядування (ОМС) представницькими функціями й оперативним управлінням, роблячи його

залежним від ради. Механізм закулісного голосування і колективного прийняття рішення досі заміщує собою демократичний механізм стримувань і противаг. У своєму дослідженні серед національно-психологічних особливостей японців, що вплинули на формування системи місцевого самоуправління, учений зазначає, що індивідуалізм і конфліктність суперечать правовій культурі японців, голови адміністрацій вкрай рідко накладають вето, апелюють до суду чи міністерства, а рішення голови ОМС досягаються довгими процедурами згоди інтересів різних депутатських кланів. Звичка вирішувати питання колективно вплинула на схему розподілу предметів відання між рівнями місцевого самоврядування Японії: функції префектур і муніципалітетів пересікаються майже в усіх сферах, що потребує регулювання взаємних інтересів і тісної взаємодії ОМС. Обмінна схема між центральним та місцевим урядами, як і між рівнями місцевого самоврядування, дозволяє службовцям повторно мати робочі місця та «розтягувати» термін своєї роботи [20]. На нашу думку, така схема сприяє обміну знань між центральним та місцевим рівнями.

О. Меркушева зазначає, що на запитання, яким чином здійснювалася взаємодія з іншими рівнями влади під час створення планів регіонального розвитку, усі японські чиновники відповідали, що будь-які плани складаються під час консультації з представниками міністерств та іншими органами місцевого самоврядування. Вони зазначали, що «жорсткого контролю саме у сфері планування, на відміну від місцевих фінансів, немає, але узгодження бажане і в деяких випадках необхідне» [18]. Очевидною вбачається думка про наявність взаємодоповнювальних аспектів в японській культурі управління, таких як: планування, консультування та узгодження, що відіграють значну роль у регіональній політиці на загальнонаціональному та місцевому рівнях Японії.

О. Кизима зазначає, що взаємодія легітимно обраних демократичним способом представницьких органів, сформованих політичним шляхом, та адміністративної вертикалі влади здійснюється на умовах взаємодії та взаємодоповнювання. Цей досвід потрібно врахувати в українському державотворенні, зокрема в частині розмежування і взаємодії політичного та адміністративного управління як складників єдиної системи демократичного врядування [10].

На наш погляд, доречним було б виділити функції принципу немаєсі, які підкреслять значущість та необхідність включення цього принципу в ланцюжок процесу прийняття управлінських рішень в ОМС. А. Кальчева виділяє функцію реклами, сутність якої полягає в попередній підготовці, що повинна переконати всіх учасників майбутньої наради про незаперечні переваги обговорюваної пропозиції [9].

Проведений нами аналіз принципу немаєсі дозволяє визначити такі функції: *планувальна*, адже значна частина часу припадає саме на планування того, яке прийняти рішення, як уникнути ризику, які є альтернативи, та дозволяє досягнути економії часу на перегляд повторного нерационального прийняття рішення; *інформаційна* – полягає у збиранні думок, знань, пропозицій суб'єктів процесу під час попереднього розгляду пропозицій, а також обмін ідеями; *організаційна* – впливає на чітке дотримання процедури; *психологічна* – дозволяє уникати конфліктів, стресових ситуацій, що забезпечує панування в організації злагодженої атмосфери, гармонії та спокою; *культурна* – сприяє підвищенню управлінської культури, основою якої є взаємна повага, толерантне ставлення до всіх учасників переговорного процесу; *комунікативна*, в основі якої лежить велика кількість комунікацій як по горизонтальних, так і вертикальних комунікаційних зв'язках.

Очевидною вбачається думка, що від ступеня реалізації цих функцій залежатиме ефективність прийняття та реалізації якісних управлінських рішень. На нашу думку, японська технологія реалізації рішення впливає саме на якість прийняття рішення.

Вкрай важливим у процесах формування об'єднання територіальних громад є залучення досліджуваного принципу немаєсі, адже виникає багато ризиків, що

уповільнює процес об'єднання громад. Експерти Всеукраїнської громадської організації «Асоціація сприяння організації населення» О. Калашнікова, А. Крупник детально описують ризики під час даних інтеграційних процесів: незабезпечення участі та неврахування позицій усіх зацікавлених суб'єктів на регіональному рівні, яких стосується реформування (територіальні громади, ОМС «базового рівня», обласна рада, обласна державна адміністрація, громадські організації, науково-дослідні установи та ін.). Як показує досвід нашої та інших країн, ця участь є необхідною умовою реалізації будь-яких реформ. Оскільки в разі відсутності прозорості та публічності проведення всіх етапів об'єднання громад – від формування перспективних планів до проведення громадських обговорень та ухвалення рішень про об'єднання, – а також якщо територіальні громади будуть сприймати об'єднання як нав'язане згори, існує можливість виникнення протестів окремих територіальних громад та навіть саботажу цієї реформи. У зв'язку з цим особливо актуальним стає проведення на постійній основі систематичної інформаційно-роз'яснювальної роботи серед територіальних громад, ОМС та громадських організацій щодо особливостей та нюансів реформування. Отже, формуючи перспективні плани, необхідно виявляти та максимально враховувати пропозиції громадян, висловлені під час проведення громадських слухань, а також рекомендації експертів. Як зазначають експерти, актуальним у процесі розробки перспективного плану є проведення консультацій робочої групи з істориками, етнографами, політологами, соціологами, що вивчають суспільні процеси в цьому регіоні, для мінімізації ризиків на всіх етапах реформування [8].

Основні етапи добровільного об'єднання територіальних громад, для кожного з яких притаманні власні суб'єкти реалізації, визначена тривалість, очікуваний результат, сформульовано в монографії С. М. Серьогіна «Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти» [21, с. 50 – 56]. Наведемо алгоритм процесу формування об'єднання територіальних громад, описаний ученими: ініціювання – узгодження пропозиції – розробка та обговорення проекту рішення – вивчення проекту рішення – прийняття рішення місцевої ради – утворення об'єднаної територіальної громади та реорганізація ОМС. Отже, процес добровільного об'єднання територіальних громад, передбачений чинним законодавством, є тривалим та достатньо складним в організаційному плані. У зв'язку з цим під час підготовки та реалізації його етапів органам публічного управління всіх рівнів необхідно вести безперервний діалог з громадськістю, а також налагодити дієву комунікацію між собою.

На наше переконання, на перших етапах наведеного алгоритму щодо об'єднання територіальних громад доцільно включати принцип немавасі, оскільки саме на них виникає значна кількість конфліктів, спричинених нерозумінням, недостатністю знань та інформації.

Як переконливо свідчить проведений аналіз, місцевому органу публічного управління Японії притаманна система прийняття рішень – рингісей, що базується на принципах немавасі та досягнення консенсусу, які, на наш погляд, корелюються з фазами процесу управління знаннями «збір знань, думок, ідей суб'єктів процесу».

Розглянемо складний і багатогранний процес прийняття рішень, що включає такі етапи:

– *виявлення проблеми (ВП)*. Основою будь-якого рішення є виникнення проблемної ситуації, що вимагає прийняття дорішних рішень. Виявляти проблеми може будь-який суб'єкт органів публічного управління;

– *збір інформації, ідей, знань (ЗІЗ)*. Цей етап характеризується збором інформації, ідей, знань, що могли б допомогти прийняти ефективне рішення. ЗІЗ може використовувати різні джерела, починаючи від громадських ініціатив членів територіальної громади і закінчуючи спеціальними дослідженнями, думками експертів, фахівців та вивченням зарубіжного досвіду;

Local Government

– проектування рішень (ПР) можна назвати першою і головною умовою для повноцінного функціонування будь-якої системи. Суб'єктами є експерти, зацікавлені органи, депутатський корпус;

– розгляд альтернативних рішень (РАР). А. Залезнік з цього приводу зазначає: «фокусуйтеся на істотних питаннях, адже для того, щоб прийняти рішення, потрібно пройти через одні двері, зачиняючи інші» [22]. На цьому етапі проводиться порівняння та вибір найраціональнішої з альтернатив, щоб знайти оптимальне рішення, з огляду на всі фактори, які впливають на процес прийняття рішень;

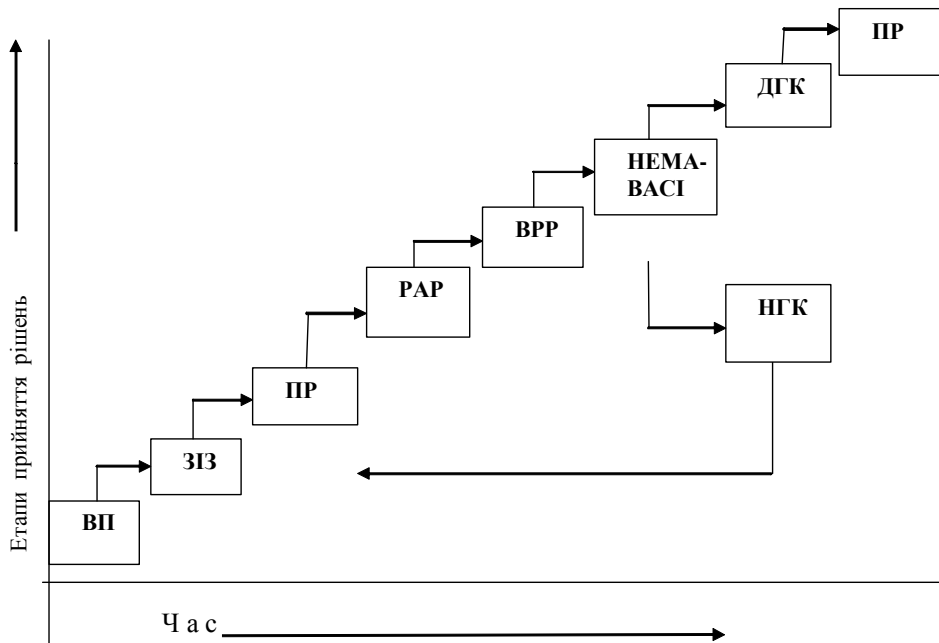
– виключення ризикованих рішень (ВРР). Японський досвід свідчить, що одним із принципів культури прийняття рішень є неприйняття ризику. Виключаємо ризиковані рішення, що можуть зашкодити членам територіальної громади чи навколишньому середовищу. Немавасі – неформальний процес прийняття рішень. Корелюється з відомими висловами «обговорювати потрібно часто – вирішувати один раз» (Публілій) [5]. Основна ідея – намагатися залучити до цього процесу максимальне коло зацікавлених осіб;

– досягнення групового консенсусу (ДГК) є поєднанням багатьох індивідуальних рішень для досягнення згоди. Японська мудрість каже: «не приймай рішення, вислухавши тільки одну сторону» [5];

– груповий консенсус не досягнуто (НГК). Рішення повертається на етап проектування;

– прийняття рішення (ПР) здійснюється переважно одноосібно за погодженням групи осіб.

Зобразимо для наочності етапи прийняття рішень у системі місцевого самоврядування, базуючись на принципах немавасі та досягнення групового консенсусу, і розглянемо можливість застосування процесу прийняття рішень в ОМС (рисунок).



Модель алгоритму прийняття рішення в системі місцевого самоврядування, побудованого на принципах немавасі і досягнення консенсусу

На наше переконання, позитивний вплив включення ланки немає до загального алгоритму прийняття рішень є очевидним. Ітераційний процес попередніх консультацій, неформальної згоди проекту рішення проводиться з усіма зацікавленими сторонами системи місцевого самоврядування, особливо з тими керівниками, які в майбутньому братимуть участь у процесах досягнення консенсусу, у момент прийняття формального рішення. Урахування всіх пропозицій, ідей, думок, знань суб'єктів процесу сприятиме уникненню ризикованих, недоцільних рішень. Зазначений підхід уможливить вирішення якомога ширшого кола питань місцевого значення за участю громадськості, приватного сектору, ОМС. Саме таким чином Японія перетворилася на країну з розвиненими місцевими інститутами.

Збір ідей, на нашу думку, і є збір знань, що являє собою один з етапів процесу управління знаннями, який дозволить розглянути всі альтернативи та отримати зворотний зв'язок, що сприятиме ефективному ухваленню рішення. Далі у ініціатора є можливість переглянути, доопрацювати власну ідею з урахуванням пропозицій інших учасників процесу. Це, у свою чергу, дозволить нівелювати емоційний складник на сесіях місцевих рад та засіданнях виконкомів, де можуть бути розглянуті цікаві ідеї, проекти, а отже, уникнути ситуації, коли рішення приймаються під тиском керівника. Наради проходять виважено, без лобіювання інтересів керівника.

Аналіз японського досвіду групового ухвалення рішень дозволяє констатувати, що для України на її сучасному етапі суспільного розвитку доречно було б розглядати досвід Японії з позиції сильних і слабких сторін.

У результаті аналізу японського досвіду управління знаннями в системі місцевого органу публічного управління розглянута культура прийняття управлінських рішень на прикладі Японії, виявлена їх специфіка. Визначено, що місцевому органу публічного управління Японії притаманна система прийняття рішень – рингісей, що базується на принципах немає і досягнення консенсусу, які, на наше переконання, корелюються з фазами процесу управління знаннями «збір знань, думок, ідей суб'єктів процесу». Обґрунтовано необхідність застосування принципу немає і в системі органів публічного управління місцевого рівня та виділено функції цього принципу. Побудовано модель алгоритму прийняття рішень у системі місцевого самоврядування, що базується на принципах немає і досягнення групового консенсусу. Визначено етапи алгоритму формування об'єднаних територіальних громад, на яких необхідно застосовувати немає і, доведено позитивний вплив включення ланки немає і до загального алгоритму прийняття рішень.

Перспективою подальших наукових досліджень є вивчення європейського та канадського досвіду управління знаннями в системі органів публічного управління місцевого рівня.

Список використаних джерел /List of reference

1. **Валовий Д. В.** История менеджмента : учеб. пособие / Д. В. Валовый. – М. : Инфра-М, 1997. – 253 с. [Valoviy D. V. Istoriya menedzhmenta : ucheb. posobie / D. V. Valoviy. – М. : Infra-M, 1997. – 253 с.].

2. **Василенко И. А.** Международные переговоры в бизнесе и политике: стратегия, тактика, технологии : учеб. пособие / И. А. Василенко. – М. : Восток – Запад, 2011. – 424 с. – Режим доступа : <https://studme.com.ua/196201285972/politologiya/.htm> [Vasilenko I. A. Mezhdunarodnyie peregovoryi v biznese i politike: strategiya, taktika, tehnologii : ucheb. posobie / I. A. Vasilenko. – М. : Vostok – Zapad, 2011. – 424 s. – Rezhim dostupa : <https://studme.com.ua/196201285972/politologiya/.htm>

3. **Ворона П. В.** Територіальна організація влади: місцевий рівень : навч. посіб. до короткотермінового тематичного семінару / П. В. Ворона. – Полтава, 2009. – 72 с. [Vorona P. V. Terytorialna orhanizatsiia vlady: mistsevyi riven : navch. posib. do korotkoterminovoho tematychnoho seminaru / P. V. Vorona. – Poltava, 2009. – 72 s.].

4. **Ворона П. В.** Особливості розвитку місцевого самоврядування Японії в процесі децентралізації місцевої влади / П. В. Ворона // *Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр.* – Харків : Магістр, 2009. – № 2(36). – С. 277 – 285 [Vorona P. V. Osoblyvosti rozvytku mistsevoho samovriaduvannia Yaponii v protsesi detsentralizatsii mistsevoi vlady / P. V. Vorona // *Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr.* – Kharkiv : Mahistr, 2009. – № 2(36). – S. 277 – 285].

5. **Вислови великих і успішних людей про прийняття рішень.** – Режим доступу : <http://mykniga.com.ua/zmist/vislovi-velikix-i-uspishnix-lyudej-pro-prijnyattya-rishen> [Vyslovy velykykh i uspishnykh liudei pro pryiniattia rishen. – Rezhym dostupu : <http://mykniga.com.ua/zmist/vislovi-velikix-i-uspishnix-lyudej-pro-prijnyattya-rishen>].

6. **Гаврилов А. І.** Регіональна економіка і управління / А. І. Гаврилов. – Режим доступу : <http://pid.atwebpages.com/regionalnaya-ekonomika-upravlenie.html> [Havrylov A. I. Regionalna ekonomika i upravlinnia / A. I. Havrylov. – Rezhym dostupu : <http://pid.atwebpages.com/regionalnaya-ekonomika-upravlenie.html>].

7. **Грובה В. П.** Особливості органів місцевого самоврядування в Японії / В. П. Грובה // *Наук. вісн. міжнар. гуманіт. ун-ту : зб. наук. пр.* – Одеса, 2015. – Вип. 13(1). – С. 33 – 35 [Hrobova V. P. Osoblyvosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v Yaponii / V. P. Hrobova // *Nauk. visn. mizhnar. humanit. un-tu : zb. nauk. pr.* – Odesa, 2015. – Vyp. 13(1). – S. 33 – 35].

8. **Калашнікова О.** Експерти ВГО АССОН / О. Калашнікова, А. Крупник. – Режим доступу : <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/Analiz-problem-reformuvannya-na-mistsevomu-rivni-.pdf> [Kalashnikova O. Eksperty VHO ASSON / O. Kalashnikova, A. Krupnyk. – Rezhym dostupu : <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/Analiz-problem-reformuvannya-na-mistsevomu-rivni-.pdf>].

9. **Кальчева А.** «Немаваси»: предварительная подготовка перед принятием решения в Японии / А. Кальчева. – Режим доступу : <http://leit.ru/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid> [Kalcheva A. «Nemavasi»: predvaritelnaya podgotovka pered prinyatiem resheniya v Yaponii / A. Kalcheva. – Rezhim dostupa : <http://leit.ru/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid>].

10. **Кизима О. З.** Японська система державного устрою: політичний та адміністративний аспекти / О. З. Кизима // *Ефективність державного управління : зб. наук. пр.* / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 35. – С. 79 – 85 [Kyzyma O. Z. Yaponska systema derzhavnoho ustroiu: politychnyi ta administratyvnyi aspekty / O. Z. Kyzyma // *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr.* / Lviv. rehion. in-t derzh. upr. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Lviv : LRIDU NADU, 2013. – Vyp. 35. – S. 79 – 85].

11. **Кича Л. М.** Напрями використання закордонного та вітчизняного досвіду мотивації персоналу / Л. М. Кича // *Вісн. Хмельниць. нац. ун-ту.* – 2013. – № 2, т. 3. – Ст. 179 [Kycha L. M. Napriamy vykorystannia zakordonnoho ta vitchyznianoho dosvidu motyvatsii personalu / L. M. Kycha // *Visn. Khmelnyts. nats. un-tu.* – 2013. – № 2, t. 3. – St. 179].

12. **Кнорринг В. І.** Теорія, практика та мистецтво управління. Підручник для вузів за фахом «Менеджмент» / В. І. Кнорринг. – 2-е вид., змін. і допов. – М. : Юрінком Інфра-М, 2001. – 528 с. [Knorryn V. I. Teoriia, praktyka ta mystetstvo upravlinnia. Pidruchnyk dlia vuziv za fakhom «Menedzhment» / V. I. Knorryn. – 2-e vyd., zmin. i dopov. – M. : Yurinkom Ynfra-M, 2001. – 528 s.].

13. **Козырин А. Н.** Организационно-правовые основы стратегического государственного управления в Японии / А. Н. Козырин // *Реформы и право.* – 2010. – № 2. – С. 47 – 63 [Kozyirin A. N. Organizatsionno-pravovyye osnovy strategicheskogo gosudarstvennogo upravleniya v Yaponii / A. N. Kozyirin // *Reformy i pravo.* – 2010. – № 2. – S. 47 – 63].

14. **Ксенчук Е. В.** «Немаваси»: несколько слов о японской культуре принятия решений / Е. В. Ксенчук. – Режим доступу : <http://www.leaninfo.ru/2017/03/10/nemawashi/> [Ksenchuk E. V. «Nemavasi»: neskolko slov o yaponskoy kulture prinyatiya resheniy / E. V. Ksenchuk. – Rezhim dostupa : <http://www.leaninfo.ru/2017/03/10/nemawashi/>].

15. **Лайкер Дж.** Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира : пер. с англ. / Джеффри Лайкер. – 7-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 400 с. [Layker Dzh. Dao Toyota: 14 printsipov menedzhmenta veduschey kompanii mira : per. s angl. / Dzheffri Layker. – 7-e izd. – M. : Alpina Publisher, 2012. – 400 s.].

16. **Литвин М. В.** Досвід Японії у стимулюванні розвитку регіонів / М. В. Литвин. – Режим доступу : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10029/1/pdf> [Lytvyn M. V. Dosvid Yaponii u stymuliuvanni rozvytku rehioniv / M. V. Lytvyn. – Rezhym dostupu : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10029/1/pdf>].
17. **Майструк І. М.** Управлінська культура Японії і Сполучених Штатів Америки / І. М. Майструк // Український соціум. – 2007. – № 1(18). – С. 69 – 80 [Maistruk I. M. Upravlinska kultura Yaponii i Spoluchenykh Shtatakh Ameryky / I. M. Maistruk // Ukrainyskiy sotsium. – 2007. – № 1(18). – S. 69 – 80].
18. **Меркушева О. А.** Региональная политика Японии на общенациональном и местном уровне : дис. ... канд. географ. наук : 25.00.24 / Меркушева О. А. – М., 2016. – 217 с. [Merkusheva O. A. Regionalnaya politika Yaponii na obschenatsionalnom i mestnom urovne : diss. ... kandid. geograficheskikh nauk : 25.00.24 / Merkusheva O. A. – M., 2016. – 217 s.].
19. **Міжнародний менеджмент.** – Режим доступу : <http://library.if.ua/book> [Mizhnarodnyi menedzhment. – Rezhym dostupu : <http://library.if.ua/book>].
20. **Сапрыкин Д. А.** Эволюция местного самоуправления Японии XIX – XXI вв.: автореф. дис. ... канд. истор. наук : 07.00.03 / Сапрыкин Д. А. – М., 2012. – 32 с. [Sapryikin D. A. Evolyutsiya mestnogo samoupravleniya Yaponii XIX – XXI vv. avtoref. dis. ... kand. istor. nauk : 07.00.03 / Sapryikin D. A. – M., 2012. – 32 s.].
21. **Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти :** монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 276 с. [Upravlinnia stratezhichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty : monohrafiia / S. M. Serohin, Yu. P. Sharov, Ye. I. Borodin [ta in.] ; za zah. ta nauk. red. S. M. Serohina, Yu. P. Sharova. – D. : DRIDU NADU, 2016. – 276 s.].
22. **Цитати:** Авраам Залезнік. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cit.php?author> [Tsyaty: Avraam Zaleznyk. – Rezhym dostupu : <http://www.management.com.ua/cit.php?author>].
23. **Чайка Г. Л.** Культура спілкування – основа корпоративної культури в організації / Г. Л. Чайка // Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – Київ : Знання, 2005. – С. 197 – 230 [Chaika H. L. Kultura spilkuvannia – osnova korporatyvnoi kultury v orhanizatsii / H. L. Chaika // Kultura dilovoho spilkuvannia menedzhera : navch. posib. / H. L. Chaika. – Kyiv : Znannia, 2005. – S. 197 – 230].
24. **Шавкун І. Г.** Специфіка орієнталістської моделі менеджменту / І. Г. Шавкун // Гуманіт. вісн. ЗДІА : зб. наук. пр. – Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2006. – Вип. 24. – С. 200 – 208 [Shavkun I. H. Spetsyfika oriientalistskoi modeli menedzhmentu / I. H. Shavkun // Humanit. visn. ZDIA : zb. nauk. pr. – Zaporizhzhia : Vyd-vo ZDIA, 2006. – Vyp. 24. – S. 200 – 208].
25. **Vogel E. F.** Japan As № 1. Lessons for America / E. F. Vogel. – New York : Harvard University Press, – 1998. – 240 p.

Надійшла до редколегії 31.10.17