ФЕДЕРАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ СПІЛОК УКРАЇНИ

АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ

Кафедра публічного управління та публічної служби

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Проректор з навчально-педагогічної роботи
_____ І.С. Чорнодід
“31” серпня 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Методи прийняття управлінських рішень

(шифр і назва навчальної дисципліни)

підготовки **бакалаврів**
(назва ступеня вищої освіти)

Спеціальність **D4 «Публічне управління та адміністрування»**
(шифр і назва спеціальності)

Освітня програма **Публічне управління та адміністрування**

Факультет **Юридичний**
(назва факультету)

Київ – 2026

Робочу програму навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» розроблено на основі освітньої програми та робочого навчального плану підготовки фахівців освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування», та відповідних нормативних документів.

Розробник:
Міщенко К.С., кандидат наук з державного управління, доцент.
Васильєва Н.В., доктор наук з державного управління, професор.

Погоджено:
Гарант освітньої програми _____ Я.В. Качан

Робоча програма перезатверджена на засіданні кафедри публічного управління та публічної служби
Протокол від «28» серпня 2026 року № 1

Завідувач кафедри публічного управління та публічної служби

_____ Я.В. Качан

«28» серпня 2026 року

Обговорено та рекомендовано до затвердження Вченою радою юридичного факультету

Декан юридичного факультету _____ Я.В.Журавель

"31" серпня 2026 року, протокол № 1

Схвалено науково-методичною радою Академії
Протокол від "31" серпня 2026 року № 1

Голова _____ І.С. Чорнодід

"31" серпня 2026 року

© АПСВТ, 2026 рік
© Міщенко К.С., 2026 рік
© Васильєва Н.В., 2026 рік

ВСТУП

Робоча програма навчальної дисципліни розроблена на основі Національної рамки кваліфікацій України, «Положення про організацію освітнього процесу в Академії праці, соціальних відносин та туризму» від 07 квітня 2026 року, Протокол № 7, освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та інших відповідних нормативних документів.

1. Опис навчальної дисципліни

<table>
<tr><td rowspan="2">Найменування показників</td><td rowspan="2">Галузь знань, освітній рівень</td><td colspan="2">Характеристика навчальної дисципліни</td></tr>
<tr><td>денна форма навчання</td><td>заочна форма навчання</td></tr>
<tr><td>Кількість кредитів: 3</td><td>Галузь знань:
D Бізнес, адміністрування та право</td><td colspan="2">Обов’язкова</td></tr>
<tr><td>Модулів – 2</td><td rowspan="5">Спеціальність:
D4 Публічне управління та адміністрування</td><td colspan="2">Рік підготовки:</td></tr>
<tr><td>Змістових модулів – 2</td><td>3-й</td><td>3-й</td></tr>
<tr><td>Індивідуальні завдання з модульного контролю</td><td colspan="2">Семестр</td></tr>
<tr><td>Загальна кількість годин – 90/90</td><td>5-й</td><td>5-й</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Лекції</td></tr>
<tr><td rowspan="10">Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2
самостійної роботи студента – 60
Тижневих годин для заочній формі навчання: аудиторних – 4
самостійної роботи студента – 72</td><td rowspan="10">Освітній рівень: перший (бакалавр)</td><td>16 год.</td><td>10 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Семінарські</td></tr>
<tr><td>14 год.</td><td>8 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Лабораторні</td></tr>
<tr><td>- год.</td><td>- год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Самостійна робота</td></tr>
<tr><td>60 год.</td><td>72 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Індивідуальні завдання: 0 год.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Вид контролю: екзамен</td></tr>
</table>

2. Пояснювальна записка

Вивчення методів прийнятті управлінських рішень має ключове значення для забезпечення якісного й ефективного управління в умовах невизначеності та викликів сьогодення. Засвоєння цих методів допомагає фахівцям системно оцінювати ситуації, вірно планувати дії та приймати раціональні рішення, що підвищує результативність управлінських процесів.

Навчальна дисципліна є теоретико-методологічною основою, яка забезпечує базову підготовку фахівців з публічного управління та адміністрування і входить до циклу гуманітарної та соціально-економічної підготовки бакалаврів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Мета навчальної дисципліни: сформувати у здобувачів теоретичні знання та практичні навички в галузі публічного управління як складної динамічної системи з певними функціями, правовими нормами, організаційною структурою, методами та процедурами прийняття управлінських рішень, зокрема – визначати проблеми,

формалізувати й обґрунтовувати рішення для подальшого застосування в науково-дослідній, організаційній та проектній роботі майбутніх спеціалістів публічної влади.

Основними завданнями навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є:

– опанувати фундаментальні теоретичні й методологічні основи і практики з публічного управління та прийняття управлінських рішень;

– розуміти принципи, закономірності, методи та підходи до прийняття управлінських рішень, вміти їх застосовувати;

– розуміти роль лідера, його особистісні якості, стиль мислення й відповідальність за прийняття рішень, вміти аналізувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на лідерське мислення у публічному управлінні;

– сформувати практичні навички з розробки управлінських рішень з урахуванням невизначеності та способів зниження ризиків;

– вміти оцінювати якість, ефективність і результативність рішень в сфері публічного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях.

Міждисциплінарні зв'язки: дана дисципліна є складовою частиною циклу фундаментальних дисциплін для підготовки здобувачів за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування». Для опанування даної дисципліни попередньо потрібно пройти такі курси: вступ до фаху; основи публічного управління та адміністрування; організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування.

3. Результати навчання

Вивчення дисципліні формує у здобувачів програмні компетентності (загальні та спеціальні), які передбачені освітньою програмою підготовки бакалавра з галузі знань «Публічне управління та адміністрування»:

Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування у соціальній сфері.

ЗК2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, європейської спрямованості розвитку України, необхідність його сталого соціального розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації, зокрема в умовах трансформацій, кризових явищ та повоєнного відновлення.

ЗК6. Здатність працювати в команді, у тому числі в міжсекторальній взаємодії у соціальній сфері.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми, зокрема у сфері соціального розвитку та публічного управління..

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, у тому числі з використанням аналітичних матеріалів щодо соціальної політики та розвитку.

ЗК13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності), зокрема у сфері соціального розвитку та публічного управління..

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

ФК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів, зокрема у соціальній сфері та у взаємодії з інститутами громадянського суспільства..

ФК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів, у тому числі у сфері надання публічних і соціальних послуг..

ФК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки, з урахуванням принципів верховенства права та європейської спрямованості розвитку України..

ФК4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

ФК6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема у сфері соціального розвитку.

ФК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати, зокрема у сфері реалізації державної соціальної політики.

ФК12. Здатність до планування проблем розвитку територій з урахуванням специфіки повоєнного відновлення соціального розвитку та європейської інтеграції України.

Програмні результати:

ПРН1. Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства, з урахуванням особливостей соціального розвитку.

ПРН6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування, зокрема у сфері соціальної політики.

ПРН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, у тому числі у соціальній сфері.

ПРН14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов, зокрема в умовах трансформацій та повоєнного відновлення.

ПРН17. Уміти враховувати особливості планування розвитку та повоєнного відновлення територій, зокрема у контексті соціального розвитку та європейської інтеграції України.

4. Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. ***Теоретико-методологічні засади прийняття рішень в системі публічного управління та адміністрування***

Тема 1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень

Термінологічно-категоріальний апарат, закони та закономірності прийняття управлінських рішень. Теорії прийняття управлінських рішень. Сутність управлінських рішень: ознаки, мета, завдання, функції, цільова орієнтація, об’єкт, предмет, суб’єкти. Типологія, класифікація, форми управлінських рішень. Принципи та підходи до прийняття управлінських рішень.

Тема 2. Алгоритм прийняття та впровадження управлінських рішень

Структура, етапи, логіка побудови та процедури прийняття управлінських рішень, їх взаємозв’язок із ситуацією, що склалася. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення: безперервність, дискретність, альтернативність, соціальна значимість, оперативність, результативність. Підготовка управлінського рішення: аналіз і діагностика проблемної ситуації. Розробка управлінського рішення: принципи раціональної організації процесу і вибір альтернатив. Реалізація управлінських рішень: механізми, інструменти, зворотній зв’язок. Застосування загальнонаукових підходів (системного, ситуативного, процесного, функціонального та інших) на етапах підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.

Тема 3. Моделювання та прогнозування публічних управлінських рішень

Зміст понять «модель», «моделювання», «прогнозування» в публічному управлінні. Сутність моделювання управлінських процесів, його значимість і необхідність. Характеристика класичної, поведінкової та ірраціональної моделей прийняття управлінських рішень. Використання інструментів візуалізації: діаграма причинно-наслідкових зв’язків (метод Ішікави – «риб'ячий скелет), блок-схема (блок-діаграма), карта рішень («ґрунтовка»), уявні схеми, метод АВС, метод кольорового кодування. Основи

теорії ігор у контексті публічно-управлінських рішень: основні поняття, історія виникнення, основні завдання, сфери застосування, переваги та недоліки. Методи прогнозування управлінських рішень.

Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні та групові

Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Евристичні методи: сутність інтуїтивних рішень, рішення на основі суджень. Раціональні рішення: підходи, структура, приклади. Метод дерева рішень: сутність, етапи побудови, елементи, умови застосування. Групові методи прийняття публічно управлінських рішень: переваги, ризики, ефекти прийняття рішень. Метод «мозкового штурму» (колективної генерації ідей) та його модифікації: індивідуальний, письмовий, прямий, масовий, подвійний (парний), з оцінкою ідей та зворотній. Метод експертних оцінок (метод Делфі): сутність, етапи, переваги та недоліки. Інші методи прийняття управлінських рішень: японська (кільцева) система, метод дискусії, морфологічний, метод аналізу кола проблем, метод аналогій, синектика, випадковий імпульс, метод «635», метод модерацій тощо.

Змістовий модуль 2. ***Прийняття, впровадження та оцінювання управлінських рішень***

Тема 5. Лідерство та особистісні чинники прийняття публічно-управлінських рішень

Роль лідера в контексті прийняття управлінського рішення: особистісні характеристики, управлінська відповідальність, комунікативна здатність і стратегічне мислення. Психологічні чинники, що впливають на процес прийняття рішень: психічні процеси (когнітивні, вольові, емоційно-мотиваційні); психічні стани та властивості, що визначають стиль лідерського мислення; тип темпераменту й особистісний стиль лідера в процесі прийняття публічних управлінських рішень. Умови та фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Тема 6. Особливості прийняття управлінських рішень в різних умовах

Типи середовища, в якому приймаються управлінські рішення. Прийняття рішень в умовах визначеності. Невизначеність: класифікація причин, джерела, ієрархія, типи (поверхнева та глибинна). Ризик у системі прийняття управлінських рішень: типи ризику, ризик-менеджмент. Підходи до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Принципи та критерії вибору оптимальних рішень в умовах невизначеності, гарантованого результату (Вальда), оптимізму-песимізму, критерій Севіджа, Гурвіца, Лапласа. Шляхи зниження рівня невизначеності в публічному управлінні.

Тема 7. Впровадження управлінських рішень: інформаційне забезпечення, контроль, управління конфліктами

Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень: особливості в умовах недостатньої інформації. Вимоги до оформлення управлінських рішень, помилки та відповідальність керівника, контроль виконання рішення. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях: ключові поняття, класифікація конфліктів і причини їх виникнення, динаміка розвитку й управління конфліктною ситуацією, наслідки конфлікту. Формалізація конфліктних ситуацій. Методи подолання конфліктів. Застосування теорії ігор у прийнятті рішень у конфліктних умовах: принцип мінімаксу, платіжна матриця, верхня і нижня ціни гри, сідлова точка, чисті й змішані стратегії, знаходження оптимальної стратегії.

Тема 8. Якість, ефективність та результативність управлінських рішень

Поняття якості, ефективності та результативності управлінських рішень, критерії та методики оцінювання. Методи оцінки ефективності управлінських рішень: економічне обґрунтування, система «ключових показників ефективності» (KPI). Вплив психологічних

чинників на якість, ефективність і результативність управлінських рішень. Напрями вдосконалення державно-управлінських рішень: підвищення компетентності, впровадження професійних програм підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

5. Тематичний план навчальної дисципліни

Назви змістових модулів ітем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	всього	у тому числі					всього	у тому числі				
		л	с	лаб	інд	с.р.		л	с	лаб	інд	с.р.
Змістовий модуль 1. ***Теоретико-методологічні засади прийняття рішень в системі публічного управління та адміністрування***												
Тема 1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень	10	2	1			7	10	1	-			9
Тема 2. Алгоритм прийняття та впровадження управлінських рішень	10	2	1			7	10	1	1			8
Тема 3. Моделювання та прогнозування публічних управлінських рішень	10	2	2			6	10	1	1			8
Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні та групові	10	2	2			6	10	2	1			7
Разом за модулем 1	**40**	**8**	**6**			**26**	**40**	**5**	**3**			**32**
Змістовий модуль 2. ***Прийняття, впровадження та оцінювання управлінських рішень***												
Тема 5. Лідерство у прийнятті публічно-управлінських рішень	14	2	2			10	14	1	2			11
Тема 6. Прийняття управлінських рішень в різних умовах	12	2	4			6	12	1	1			10
Тема 7. Впровадження управлінських рішень: інформаційне забезпечення, контроль, управління конфліктами	12	2	1			9	12	1	1			10
Тема 8. Якість, ефективність та результативність управлінських рішень	12	2	1			9	12	2	1			9

Разом за модулем 2	**50**	**8**	**8**			**34**	**50**	**5**	**5**			**40**
Усього годин	**90**	**16**	**14**			**60**	**90**	**10**	**8**			**72**

6. Теми семінарських занять

№з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	*Тема 1.* Теоретичні основи та алгоритм прийняття та впровадження публічно-управлінських рішень	2	1
2.	*Тема 2.* Методи моделювання та прогнозування прийняття публічно-управлінських рішень	4	2
3.	*Тема 3.* Роль особистості в прийнятті управлінських рішень	2	2
4.	*Тема 4.* Прийняття управлінських рішень в різних умовах	4	1
5.	*Тема 5.* Впровадження та оцінювання управлінських рішень	2	2
6.	**РАЗОМ**	**14**	**8**

7. Самостійна та індивідуальна робота

Самостійна робота здобувача (СРС) – це форма організації навчального процесу, яка дозволяє здобувачу опанувати навчальний матеріал поза аудиторією шляхом: самостійного опанування лекційного матеріалу, додаткових тем або питань для поглибленого розуміння вивченого матеріалу; виконання завдань на семінарські (практичні, лабораторні) заняття; підготовки до поточного та заключного контролю; виконання індивідуальних завдань: пошук та аналіз джерел за обраною проблематикою, написання рефератів (за визначеною темою), фахових статей або тез у матеріали наукових конференцій, аналітичних записок тощо. Тематична доповідь за результатами письмової роботи та участь в її обговоренні можуть бути предметом окремого оцінювання викладачем або враховуватись ним при оцінці інших форм контролю.

№	Тема і зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		д.ф.н.	з.ф.н.
1.	**Теоретичні основи та алгоритм прийняття й впровадження управлінських рішень** (робота з рекомендованою літературою, підготовка до семінарського заняття: ознайомитись із основами прийняття управлінських рішень; на наданому викладачем матеріалі (розв'язання задачі у сфері публічного управління): розкрити сутність управлінських рішень: ознаки, мета, завдання, функції, цільова орієнтація, об'єкт, предмет, суб'єкти, тип, класифікація, форма; охарактеризувати процес і процедури прийняття управлінських рішень, встановити взаємозв'язок із ситуацією, що склалася; визначити загальнонаукові підходи, які доцільно застосувати на етапах підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.	12	15

2.	**Методи моделювання та прогнозування прийняття публічно-управлінських рішень** (робота з рекомендованою літературою, підготовка до семінарського заняття: ознайомитись із теоретичними й методологічними основами моделювання та прогнозування, з індивідуальними та груповими методами прийняття управлінських рішень; на наданому викладачем матеріалі (розв'язання задачі у сфері публічного управління): визначити модель прийняття управлінського рішення (класична, поведінкова, ірраціональна) або метод прогнозування, розглянути теорію ігор, або інструменти візуалізації; вирішити проблему за допомогою евристичних або раціональних, індивідуальних або групових методів).	12	14
3.	**Роль особистості в прийнятті управлінських рішень** (робота з рекомендованою літературою, підготовка до семінарського заняття: на наданому викладачем матеріалі (розв'язати задачу в сфері публічного управління) визначити роль лідера в контексті прийняття управлінського рішення, психологічні чинники, що впливають на процес прийняття рішень, умови та фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на прийняття управлінських рішень).	12	14
4.	**Прийняття управлінських рішень в різних умовах** (робота з рекомендованою літературою, підготовка до семінарського заняття: ознайомитись із основами прийняття управлінських рішень у різних умовах; на наданому викладачем матеріалі (розв'язання задачі у сфері публічного управління): розкрити особливості прийняття управлінського рішення у різних типах середовища, оцінити невизначеність і ризики, запропонувати шляхи зниження рівня невизначеності в публічному управлінні).	12	14
5.	**Впровадження та оцінювання управлінських рішень** (робота з рекомендованою літературою, підготовка до семінарського заняття: ознайомитись із методами і методиками оцінювання якості, ефективності та результативності управлінських рішень; на наданому викладачем матеріалі (розв'язання задачі у сфері публічного управління, відповідно до завдання): оцінити якість, ефективність або результативність управлінських рішень, надати рекомендації з покращення процесу прийняття управлінських рішень).	12	15
6.	***Разом***	60	72

8. Методи навчання та форми оцінювання

При викладанні дисципліни застосовуються різні методи навчання. Зокрема, на семінарських заняття проводяться: робота в малих групах; дискусії у форматі круглого столу, мозкові атаки, що дозволяє під час розв'язання складних завдань, здійснювати обмін думками, формулювати та висловлювати власну точку зору, критично оцінювати власні ідеї і колег, переконувати опонентів, обирати оптимальний варіант тощо; кейс-метод передбачає огляд реальних проблемних управлінських ситуацій, складних конфліктних випадків та інше; презентації надають уяву про певні досягнення і результати проведеної роботи.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ (МН)

МН1 – словесний метод (лекція, проблемне викладання, дискусія тощо);
МН2 – індукція і дедукція (логічний аспект);
МН3 – стимулювання та мотивація до навчання (зацікавлення та відповідальне ставлення);
МН4 – письмовий та усний контроль і самоконтроль;
МН5 – проблемно-пошуковий (творче мислення та пізнавальна активність);
МН6 – самостійна робота (управління навчанням);
МН7 – наочні (презентація, ілюстрація, демонстрація, спостереження);
МН8 – практична робота (практичні, семінарські, творчі завдання);
МН9 – робота з навчально-методичною та науковою літературою, нормативно-правовою базою й інтернет джерелами (конспектування, тезування, аналіз);
МН10 – відеометод (використання інформаційних технологій, комп'ютерних засобів навчання: дистанційні, веб-орієнтовані, мультимедійні тощо);
МН11 – ситуацій, робота в парах;
МН12 – дослідний (класифікація, узагальнення, систематизація, проблемно-пошуковий, евристичний, виділення проблемного та пріоритетного в навчальному матеріалі);
МН13 – аналізу і діагностики ситуацій;
МН14 – проектний, кейс-метод, моделювання;
МН15 – практичні (постановка та виконання проблемно-ситуаційних завдань, програмування);
МН16 – інструктаж, консультування;
МН17 – брейнстормінг (мозковий штурм), ігрові (ділові, імітаційні ігри).

ФОРМИ ОЦІНЮВАННЯ – за:
ФО1 – спостереження, аналіз результатів виконання практичних і самостійних завдань;
ФО2 – тестові завдання;
ФО3 – аналіз відповідей під час екзамену/заліку;
ФО4 – аналіз контрольних робіт;
ФО5 – аналіз звітної документації;
ФО6 – публічний захист;
ФО7 – зміст і форму презентації виконаних завдань;
ФО8 – участь у практичних заходах;
ФО9 – розв'язання завдань на прикладі реальних об'єктів (кейс-ситуації, ділові ігри тощо);
ФО10 – комплексність звіту (реферату, есе тощо);
ФО11 – роботу в команді;
ФО12 – використання сучасних інформаційних технологій;
ФО13 – творчий підхід у процесі наукового пошуку;
ФО14 – зміст і форму аналітичних робіт.

9. Контрольні заходи

Вибір методів контролю знань доводиться здобувачам до відома на першому семінарському занятті.

Поточний контроль – при оцінюванні засвоєння здобувачами навчального матеріалу враховується їх активність під час лекційних і семінарських занять, результати виконання самостійної роботи та індивідуальних завдань, може проводитись проміжне тестування.

Модульний контроль є частиною поточного контролю, проводиться наприкінці кожного змістового модулю та дозволяє перевірити засвоєння здобувачем пройденого матеріалу шляхом проведення тестування або контрольної роботи.

Підсумковий контроль здійснюється у формі екзамену/заліку.

Розподіл балів, які отримують здобувачі денної та заочної форм навчання

№	Види роботи	Змістові модулі (всього	Підсумковий	Загальна

		балів)		контроль	сума
		Модуль 1	Модуль 2		
1.	Відвідування лекцій та участь в інтерактивній взаємодії під час лекції	10	10		20
2.	Активність на семінарських (практичних) заняттях	15	15		30
3.	Модульний контроль	10	10		20
4.	Екзамен/залік	-	-	30	30
5.	**Разом**	**35**	**35**	**30**	**100**

Критерії оцінювання.

Загальна трудомісткість дисципліни – 100 балів, із них:

Поточний контроль. Бали, отримані впродовж семестру розподіляються наступним чином: робота на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях (відповіді, виконання завдань, захист робіт), пропуски підлягають обов'язковому відпрацюванню на консультаціях шляхом проведення індивідуальних співбесід за темами відповідних занять. Загальна сума становить 70 балів. Присутність на лекціях і семінарах не оцінюється в балах. Здобувач, який повністю виконав програму навчальної дисципліни (відвідування лекцій, робота на семінарських заняттях, модульний контроль тощо) допускається до підсумкового контролю.

Підсумковим контролем є екзамен/залік – 30 балів, який здійснюється відповідно до вимог «Положення про організацію освітнього процесу в Академії праці, соціальних відносин і туризму».

Шкала оцінювання: національна та ECTS

100-бальна рейтингова система оцінювання	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	**A** – відмінно	**5** – відмінно
82 – 89	**B** – дуже добре	**4** – добре
74 – 81	**C** – добре	
64 – 73	**D** – задовільно	**3** – задовільно
60 – 63	**E** – достатньо	
35 – 59	**FX** – незадовільно з можливістю повторного складання	**2 –** незадовільно
0 – 34	**F** – незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	

11. Питання для самоконтролю

1. Закони та закономірності прийняття управлінських рішень.
2. Теорії прийняття управлінських рішень.
3. Сутність управлінських рішень: ознаки, мета, завдання та функції.
4. Сутність управлінських рішень: цільова орієнтація, об'єкт, предмет і суб'єкти.
5. Типологія, класифікація, форми управлінських рішень.
6. Принципи та підходи до прийняття управлінських рішень.
7. Роль лідера в контексті прийняття управлінського рішення: особистісні характеристики та управлінська відповідальність.
8. Роль лідера в контексті прийняття управлінського рішення: комунікативна

здатність і стратегічне мислення.

9. Психічні процеси (когнітивні, вольові, емоційно-мотиваційні), що впливають на процес прийняття рішень.

10. Психічні стани та властивості, що визначають стиль лідерського мислення.

11. Типи темпераменту й особистісний стиль лідера в процесі прийняття публічних управлінських рішень.

12. Умови та фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на прийняття управлінських рішень.

13. Структура та етапи прийняття управлінських рішень.

14. Алгоритм прийняття рішення: структура і логіка побудови.

15. Процедури прийняття управлінських рішень, їх взаємозв'язок із ситуацією, що склалася, та актуальними проблемами.

16. Підготовка управлінського рішення: аналіз і діагностика проблемної ситуації.

17. Розробка управлінського рішення: принципи раціональної організації процесу і вибір альтернатив.

18. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення: безперервність, дискретність та альтернативність.

19. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення: соціальна значимість, оперативність і результативність.

20. Реалізація управлінських рішень: механізми, інструменти, зворотній зв'язок.

21. Застосування системного та ситуативного підходів на етапах підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.

22. Застосування процесного та функціонального підходів на етапах підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень.

23. Зміст понять «модель», «моделювання», «прогнозування» в публічному управлінні.

24. Сутність моделювання управлінських процесів, його значимість і необхідність.

25. Характеристика класичної, поведінкової та ірраціональної моделей прийняття управлінських рішень.

26. Використання інструментів візуалізації: діаграма причинно-наслідкових зв'язків (метод Ішікави – «риб'ячий скелет), блок-схема (блок-діаграма), карта рішень («ґрунтовка»).

27. Використання інструментів візуалізації: уявні схеми, метод АВС, метод кольорового кодування.

28. Основи теорії ігор у контексті публічно-управлінських рішень: основні поняття, історія виникнення, основні завдання, сфери застосування, переваги та недоліки.

29. Методи прогнозування управлінських рішень.

30. Класифікація методів прийняття управлінських рішень.

31. Евристичні методи: сутність інтуїтивних рішень, рішення на основі суджень.

32. Раціональні рішення: підходи, структура, приклади.

33. Метод дерева рішень: сутність, етапи побудови, елементи, умови застосування.

34. Групові методи прийняття публічно управлінських рішень: переваги, ризики, ефекти прийняття рішень.

35. Метод «мозкового штурму»: індивідуальний, письмовий, прямий.

36. Метод «мозкового штурму»: масовий, подвійний (парний), з оцінкою ідей та зворотній.

37. Метод експертних оцінок (метод Делфі): сутність, етапи, переваги та недоліки.

38. Методи прийняття управлінських рішень: японська (кільцева) система, метод дискусії, морфологічний, метод аналізу кола проблем, метод аналогій.

39. Інші методи прийняття управлінських рішень: синектика, випадковий імпульс, метод «635», метод модерацій тощо.

40. Типи середовища, в якому приймаються управлінські рішення.

41. Невизначеність: класифікація причин, джерела, ієрархія, типи (поверхнева та глибинна).

42. Ризик у системі прийняття управлінських рішень: типи ризику, ризик-менеджмент.

43. Підходи до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

44. Критерії вибору оптимальних рішень в умовах невизначеності, гарантованого результату (Вальда), оптимізму-песимізму.

45. Критерії вибору оптимальних рішень Севіджа, Гурвіца, Лапласа.

46. Шляхи зниження рівня невизначеності в публічному управлінні.

47. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень: особливості в умовах недостатньої інформації.

48. Вимоги до оформлення управлінських рішень, помилки та відповідальність керівника, контроль виконання рішення.

49. Класифікація конфліктів і причини їх виникнення, динаміка розвитку й управління конфліктною ситуацією, наслідки конфлікту.

50. Методи подолання конфліктів.

51. Застосування теорії ігор у прийнятті рішень у конфліктних умовах.

52. Поняття якості, ефективності та результативності управлінських рішень, критерії та методики оцінювання.

53. Методи оцінки ефективності управлінських рішень: економічне обґрунтування, система «ключових показників ефективності» (KPI).

54. Вплив психологічних чинників на якість, ефективність і результативність управлінських рішень.

55. Напрями вдосконалення державно-управлінських рішень: підвищення компетентності, впровадження професійних програм підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

12. Методичне забезпечення

Навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни складається з: робочої програми, методичних рекомендацій для виконання практичних робіт, додаткові матеріали, завдання для контролю тощо.

13. Список рекомендованих джерел

Основна та додаткова література:

1. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. Київ : Академія муніципального управління. 2012. 344 с.
2. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
3. Васильєва Н. В., Васильєва О. І. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60-64. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.11.60
4. Волошин О. Ф., Мащенко С. О. Моделі та методи прийняття рішень : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [2-ге вид.]. URL : https://www.csc.univ.kiev.ua/uk/library/books/voloshyn-20.pdf
5. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підруч. Київ : Кондор, 2018. 187 с.
6. Горбань Г. О. Модель соціально-психологічного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень у соціальних системах. *Вісник Одеського національного університету*. 2012. Т. 17, Вип. 9. С. 61-73. URL : https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_psi_2012_17_9_9

7. Діденко Н. Г. Методологія вироблення та прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ, 2019. 134 с.
8. Енциклопедія державного управління [у 8 т.]. Т. 2 : Методологія державного управління. Київ : НАДУ, 2011. 692 с.
9. Жовковська Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146-151.
10. Качан Я. В. Управлінське рішення в системі менеджменту сталого розвитку. *Організаційно-правові аспекти публічного управління* : X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (Полтава, 27.04.2023). URL : https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/14124/1/zbirnyk_27.04.23.pdf
11. Конституція України від 28.06.1996 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
12. Міжнародний центр перспективних досліджень – www.icps.kiev.ua
13. Міщенко К. С. Європейський підхід до питань теорії державного управління. *Адаптація правової системи України до права Європейського Союзу: теоретичні та практичні аспекти* : матер. VI Всеукраїн. за міжнар. уч. наук.-практ. конф. (Полтава, 23-24.10.2021). [у 2-х ч.]. Полтава : Россава. 2021. Ч. 2.С. 98-101.
14. Міщенко К. С. Новий публічний менеджмент: чи актуальні його концепції для сучасного розвитку державного управління в Україні? *Ринок праці: досягнення, виклики та перспективи у національному та європейському просторі* : тези доп. уч. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18.05.2023). Академія праці, соціальних відносин і туризму / За заг. ред. В. Б. Сухомлина, Г. А. Пріба. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2023. С. 132-134.
15. Міщенко К. С. Управлінське рішення як інструмент стратегії розвитку та практики змін в системі публічного управління. *Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку* / за наук. ред. : д-ра наук держ. упр., проф. М. І. Лахижі, канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан, канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2025. С. 147-157.
16. Національна бібліотека ім. Вернадського – www.nbuv.gov.ua
17. Національний інститут стратегічних досліджень https://niss.gov.ua/
18. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 272 с.
19. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.
20. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / укладачі : О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Харків : НУЦЗУ, 2020. 175 с.
21. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матер. / упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2103. 40 с.
22. Офіційне інтернет-представництво Президента України – https://www.president.gov.ua/
23. Офіційний вебпортал Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua/
24. Парламент Європейського Союзу: https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en
25. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [2-ге вид.]. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 214 с.
26. Правове забезпечення управлінського рішення : навч. посіб. / О. В. Артеменко, Л. В. Гбур, Н. А. Стасюк. Київ : Прінтеко, 2020. 125 с.
27. Прийняття управлінських рішень : конспект лекцій / уклад. О. С. Коврига. Київ, 2019. 50 с.
28. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
29. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха,

Б. В. Літовченко та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні [2-ге вид.]. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

30. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

31. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова, Н. В. Фоміцька ; за заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В. В. Корженка, к.е.н., доц. Н. М. Мельтюхової. URL : http://info-library.com/book/22_Pyblichne_administryvannya_v_Ykraini.html

32. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

33. Публічне управління та адміністрування : навч.-практ. посіб. (для підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОПП за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування») / Н. Балашова, Н. Васильєва, В. Воротін, А. Іванов, Я. Качан та ін. ; за наук. ред. д-ра наук держ. упр., проф. Н. В. Васильєвої; канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, **2025**.

34. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку : монографія / за наук. ред. : д.держ.упр., проф. М. І. Лахижі; к.держ.упр., доц. Я. В. Качан, канд. держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2025.

35. Сабадуха В. О. Філософія критичного мислення та прийняття рішень : підруч. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2023. 679 с.

36. Сухарева Л. О., Стефківський В. М. Контроль управлінських рішень: системний підхід : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 236 с.

37. Теорія прийняття рішень : підруч. / М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

38. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / за заг. ред. проф. І. О. Кузнецової. Харків : «Діса плюс», 2023. 430 с.

39. Урядовий портал – https://www.kmu.gov.ua/

40. Форми участі громадськості в процесах прийняття рішень : навч.-метод. посіб. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2018. 104 с. URL : https://ldn.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Formy-uchasti-hromads-kosti-A5.pdf

41. Яременко І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. № 7. С. 57-61. https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/14243

42. Vasylieva N. V., Zhuk V. P. Methodological principles of making public management decisions in the sphere of forest ecosystem services (Методологічні засади прийняття публічно-управлінських рішень у сфері послуг лісових екосистем). *Economies' Horizons*. 2019. № 4(11). Pp. 106-112. http://eh.udpu.edu.ua/article/view/228700/230119