

Міністерство освіти і науки України  
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

Кафедра економіки та публічного управління (№ 601)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Гарант освітньої програми

  
Тетяна ПАВЛЕНКО  
(підпис) (ініціали та прізвище)

«31» серпня 2023 р.

**СИЛАБУС ОBOB'ЯЗKОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В**  
**ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ**  
(назва навчальної дисципліни)

**Галузь знань:** 28 Публічне управління та адміністрування  
(шифр і найменування галузі знань)

**Спеціальність:** 281 Публічне управління та адміністрування  
(код та найменування спеціальності)

**Освітня програма:** Публічне управління та адміністрування  
(найменування освітньої програми)

**Форма навчання:** денна

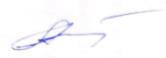
**Рівень вищої освіти:** перший (бакалаврський)

**Силабус введено в дію з 01.09.2023 року**

**Харків – 2023 р.**

Розробник:

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри Андрій ДЄГТЯР  
(ім'я та прізвище, посада, науковий ступінь та вчене звання)



(підпис)

Силабус навчальної дисципліни розглянуто на засіданні кафедри 601 Економіки та публічного управління  
(назва кафедри)

Протокол № 1 від «31» серпня 2023 р.

Завідувач кафедри 601 д.е.н., доц.  
(науковий ступінь і вчене звання)



(підпис)

Данііл РЕВЕНКО  
(ім'я та прізвище)

Погоджено з представником здобувачів освіти:

Представник студентського самоврядування від факультету № 6



(підпис)

Єлизавета ПРОКОФ`ЄВА  
(ім'я та прізвище)

## 1. Загальна інформація про викладача



Дегтяр Андрій Олегович, д.н. з держ. упр., професор, заслужений діяч науки і техніки України. З 2020 року викладає в університеті наступні дисципліни:

- Публічна політика у сфері соціально-гуманітарного розвитку;
- Теоретико-прикладні проблеми державного управління в Україні;
- Публічна служба та місцеве самоврядування;
- Методи прийняття управлінських рішень;

### **Напрями наукових досліджень:**

- організаційно-аналітичне забезпечення прийняття та реалізації державно-управлінських рішень;
- публічне управління соціально-гуманітарним розвитком України;
- державне регулювання соціально-економічних процесів в Україні.

## 2. Опис навчальної дисципліни

**Семестр, в якому викладається дисципліна** – 6 семестр.

**Обсяг дисципліни:**

**4** кредити ЄКТС (120 годин), у тому числі аудиторних – **40** годин, самостійної роботи здобувачів – **80** години.

**Форми здобуття освіти**

Денна, дистанційна, заочна.

**Дисципліна** – вибіркова.

**Види навчальної діяльності** – лекції, практичні заняття, самостійна робота здобувача.

**Види контролю** – поточний, модульний та підсумковий (семестровий) контроль (залік).

**Мова викладання** – українська.

**Необхідні обов'язкові попередні дисципліни (пререквізити)** – Державні послуги, Менеджмент, Маркетинг, Державне електронне урядування, Публічне управління та адміністрування

**Необхідні обов'язкові супутні дисципліни (кореквізити)** – Нормотворчість в державному управлінні, Стратегічне управління; Публічне управління в умовах кризових ситуацій.

### **3. Мета та завдання навчальної дисципліни**

#### **Мета**

Надання знань із основ теорії прийняття управлінських рішень; оновлення знань та розвиток умінь і навичок, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень в системі органів публічної влади; визначення основних шляхів прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням українського та світового досвіду технологій прийняття управлінських рішень, а також формування вмінь та навиків практичного використання цих знань.

#### **Завдання**

- вивчення основ теорії прийняття управлінських рішень;
- засвоєння методичних підходів щодо аналізу та застосування методів обґрунтування й підготовки управлінських рішень у соціокультурній діяльності;
- оволодіння навичками самостійного застосування математичного апарату, комп'ютерної техніки та сучасного програмного забезпечення під час проведення економічного аналізу, пошуку та обґрунтуванні управлінських рішень.

Після опанування дисципліни здобувач набуде наступні **компетентності:**  
**загальні:**

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- Здатність розробляти та управляти проєктами.
- Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

#### **спеціальні (фахові):**

- Здатність організувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.
- Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.
- Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

- Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.
- Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.
- Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.
- Здатність ефективно очолювати групову роботу публічної організації, формувати міждисциплінарну команду та налагоджувати ефективні комунікації.

Очікується, що після опанування дисципліни здобувачем будуть досягнуті наступні **результати навчання** і він буде:

- Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.
- Планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.

#### 4. Зміст навчальної дисципліни

##### Модуль 1

**Змістовний модуль 1. Сучасна організація як керована система, база й основні компоненти підготовки до розробки рішень в публічному управлінні та адмініструванні**

- **Тема 1. Керування і зовнішнє середовище організації.**
- *Форма занять: лекція, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 годин.*

Керування як функція організованих систем різної природи. Керування як процес вироблення і реалізації рішення. Вимоги до процесів керування. Види процесів керування. Поняття про ієрархічність і організованість систем, соціотехнічні організації системи.

Некеровані впливи навколишнього середовища. Основні зовнішні фактори, що впливають на організацію: економічні, політичні, демографічні, культурні, екологічні, технологічні. Основні фактори середовища прямого впливу: споживачі (клієнти), постачальники, держава ( органи державного регулювання) і конкуренти.

Зовнішнє оточення як джерело потреб союзник в ефективній роботі організації. Актуальність дослідження ринку й умов конкуренції, здатних вплинути на прийняті рішення. Споживчий рівень і вимоги до продукту розроблювального рішення. Дослідження індивідуальних переваг звичок і мотивів споживачів для вироблення конструктивних вимог до продукту.

## **Тема 2. Внутрішні керовані перемінні організації.**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття за темами 1,2*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 годин.*

Загальна характеристика перемінних і мета фірм. Основні внутрішні та перемінні фактори фірми: мета, технологія, структура, функціональні групи і ресурси. Організаційно-технологічні компоненти керованих перемінних: технологія, структура організації і її функціональних зон.

Взаємозалежність на виробництві і її види (послідовна, зв'язана, групова). Поняття про структуру організації. Структурне членування організації: горизонтальний і вертикальний розподіл.

Завдання і ресурси. Завдання в організації: робота з людьми, предметами; фінансами й інформацією (основні ресурси).

Взаємовплив перемінних і закон самозбереження.

## **Тема 3. Теорія управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.**

- *Форма занять: лекція, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 годин.*

Сутність і поняття управлінського рішення. Рішення і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору.

Основні підходи до розвитку теорії прийняття управлінських рішень . (ПУР): концепція математичного вибору рішень (нормативний підхід); якісно-предметна концепція (дескриптивний підхід); комплексна (змішана) концепція управлінських рішень. Методологічне забезпечення розробки рішення. Предмет, об'єкт і завдання теорії ПУР.

Закони і закономірності, що впливають на прийняття рішень. Загальні закони керування людиною. Закон інерційності людських систем. Закони зв'язку з зовнішнім середовищем. Соціально-психологічні і біологічні закони.

Закономірності в управлінській діяльності: цілісності системи, ієрархічності; комунікативності; історичності; еквіфінальності; стабільності організації; ефективності управлінських рішень.

Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень (об'єктивні і суб'єктивні).

#### **Тема 4. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень.**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття за темами 3,4*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 годин.*

Роль людського фактору в прийнятті рішень. Концепція людських відносин. Базові властивості особистості - сплав уроджених і придбаних у процесі виховання і соціалізації рис. Програмуючі властивості - спрямованість, інтелекті самосвідомість - головні рушійні стимули індивідуальності. Технологічний портрет особистості. Рішення як творчий процес. Психологічні аспекти прийнятих рішень. Урівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані, обережні, раціональні рішення.

Неформальні аспекти при розробці рішень.

#### **Тема 5. Управлінські рішення як технологія управління.**

- *Форма занять: лекція, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 годин.*

Управлінські рішення в циклі керування. Технологічні схема процесу керування (основні цикли): інформаційний, логіко-розумовий, організаційний. Поняття про «процес керування», «технологія керування», «ухвалення рішення». Класифікація управлінських рішень. Принципи класифікації рішень. Різні підходи до класифікації управлінських рішень. Прийняття рішень як мистецтво. Засоби і мета. Простота і добірність, пристосованість і гнучкість, безпека, час мети. Критерії і класи рішень. Поняття про «модель». Види моделей : фізичні, аналогові, математичні або символічні). Порядок побудови моделей. Моделі рішень: раціональна, нарощування, задовольняюча. Модель статистичних рішень, її елементи. Автоматичні дії, метод проб і помилок, звертання до авторитету, інтуїція або натхнення, синтез цінностей.

Інші методи прийняття рішень: груповий, груповий вибір альтернатив (стратегій), метод «Дельфі» адаптивний, раціональний (аналітичний). Критерії вибору метода прийняття рішень: результативність, практичність, економність і часовий інтервал, необхідний для прийняття рішень. Комбінація методів у практичній діяльності менеджера.

#### **- Тема 6. Організаційно-економічна база управлінських рішень.**

*Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*
- *Практичне заняття за темами 5,6.*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 годин.*

Роль особи, що приймає рішення (ЛПР) у розробці управлінських рішень. Основні функції керівника у процесі рішення. Роль системних чинників і власне керівника, експертів і консультантів у процесі розробки рішень. Завдання вибору критерії обґрунтування рішення. Критерії завдання вибору рішень методу, підходу, прийому): практична застосовність методу; збалансованість даного методу з іншими методами; вартість використання методу; вірогідність методу; ефективність застосування методу; стабільність застосування методів.

Моделі в системі управлінських рішень. Співвідношення понять моделювання і «модель». Класифікація видів моделей: за метою моделювання (пізнавальні і прагматичні); за відображенням динаміки (фактору часу) (статистичні і динамічні); за виглядом представлення (абстрактні або ідеальні і матеріальні або реальні, речовинні); за подібністю до оригіналів (умовна). Основні фактори, що характеризують моделі: спрощеність моделей, насиченість, адекватність моделей. Життєвий цикл моделей. Алгоритмізація моделювання.

## **Тема 7. Алгоритм прийняття управлінського рішення і діагноз проблем в публічному управлінні та адмініструванні.**

*- Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

*- Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 години.*

Поняття про алгоритм прийняття управлінського рішення. Етапи прийняття ті реалізації управлінського рішення (підготовка, прийняття, реалізація).

Завдання виявлення проблем. Поняття «проблема» і «ситуація». Класифікація проблем і ситуацій. Підходи до виявлення проблем у удосконалювання керування.

Методи виділення проблем керування.

Аналіз виявлених проблем і їхня оцінка. Послідовність складання переліку проблем і його структуризації. Діагноз проблеми.

## **- Тема 8. Підбір і оцінка альтернатив в управлінських рішеннях.**

*- Форма занять: лекція, самостійна робота.*

*- Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*

*- Практичне заняття за темами 7,8.*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 годин.*

Поняття «альтернатива управлінського рішення».

Основні методи визначення цілей керування.



Формування цілей керування. Підходи до формування системи цілей. Виявлення і вивчення альтернатив. Розробка варіантів рішень. Формування рішень. Визначення типу рішення (стандартні; «рішення удосконалення»; оригінальні; творчі; унікальні рішення). Обґрунтування кількості альтернативних рішень.

Обґрунтування і оцінка варіантів рішення. Якісний аналіз і техніко-економічна оцінка (ТЕО) виявлення альтернатив досягнення цілей.

Порівняльна оцінка усіх варіантів рішення (звужування значимості альтернатив). Вибір кращої альтернативи для ухвалення остаточного рішення менеджером. Вибір альтернативних значень у тупикових ситуаціях.

### **Модульний контроль 1**

- *Форма занять: написання модульної роботи в аудиторії (за рішенням лектора допускається проведення у дистанційній формі).*
  - *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*
  - *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*
  - *Обсяг самостійної роботи здобувачів – за необхідністю.*
- Підготовка до модульного контролю.

## **Змістовний модуль 2**

### **Процес вироблення рішення в публічному управлінні та адмініструванні**

#### **Тема 9. Особливості вирішення завдань керування.**

*Форма занять: лекція, самостійна робота.*

*Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 годин.*

Інформаційне забезпечення розв'язання завдань. Об'єктивна і суб'єктивна інформація. Завдання менеджера в інформаційному середовищі керування. Характеристика інформації: обсяг, вірогідність, цінність, насичення, відкритість. Умови і ситуації вироблення рішень. Залежність методу вибору рішень від умов і виду розв'язуваного завдання.

Вирішення простих (в умовах визначеності) і складних завдань. Вирішення завдань в умовах невизначеності.

Типи проблем і загальні методи їхнього рішення.

Поняття «проблема». Основні елементи управлінських рішень. Взаємозв'язок впливу типу поставленої проблеми на пошук оптимального рішення. Неповні типи проблем: стандартні, добре визначені (виявлені) чи слабо структуровані, невизначені (неструктуровані). Поняття «системний аналіз». Суб'єктивні проблеми в розробці і прийнятті рішень.

Найбільш розповсюджені суб'єктивні недоліки рішень: упередженість, перестраховка, половинчастість рішень, концентризм, підміна дійсного бажаним.

## **Тема 10. Оптимізаційні завдання й ефективні рішення в публічному управлінні та адмініструванні.**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*

*Практичне заняття за темами 9,10*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 годин.*

Припустимі і оптимальні рішення. Цільова функція або критерії результату прийнятого рішення. Припустимі рішення. Оптимальне рішення, процес оптимізації. Методи оптимізації на мікрорівні. Методи математичного програмування (планування).

Математична модель економічного об'єкту. Умови і особливості постановки завдання і розробки рішень про модельовані ситуації. Етапи формалізації задачі і її рішення.

Ефективність рішення і безліч Парето. Зміст і трактування термінів «ефект», «ефективність».

Безліч Парето, оптимум по Парето. Неefективне рішення. Визначення безлічі ефективних рішень.

Властивості безлічі ефективних рішень, їх наслідки. Методи визначення безлічі ефективних рішень.

Багатокритерійні завдання і можливі шляхи їхнього рішення. Критерії вибору оптимального рішення - екстремальні (шах чи тип) значення показників досягнення цілей. Вимоги до побудови багатокритерійних моделей прийняття рішень. Показники і принципи критерій, що застосовуються для вирішення багатокритерійних завдань. Способи боротьби з багатокритерійністю: згортання приватних критеріїв у деякий єдиний критерій; метод послідовних поступок.

Деякі практичні підходи до вирішення багатокритерійних завдань, мнi підходи, що сприяють одержанню прийнятних результатів. Порівняння переваг і недоліків окремих варіантів (метод виключення, бальна система оцінок варіантів). Метод вартісного порівняння.

Групові рішення і правила більшості. Поняття про груповий вибір. Правила більшості. Процедура голосування, її елементи. Приклади інших способів голосування. Фактори впливу на вибір процедури голосування, вимоги, які повинне задовольняти правило формування колективної переваги.

## **Тема 11. Системний аналіз і методи дослідження операцій в публічному управлінні та адмініструванні.**

- *Форма занять: лекція, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 годин.*

Системний аналіз в прийнятті рішень. Поняття «системний аналіз». Характерні риси системного аналізу в менеджменті (за Д. Бурифільдом).

Два підходи до системного аналізу як методу прийняття господарських рішень. Типи проблем і основні методи їх вирішення. Суть економічного аналізу. Найважливіші принципи систематичного аналізу. Побудова узагальненої моделі - центральна процедура системного аналізу.

Методи дослідження операції. Поняття «дослідження операції».

Математичні методи в ІСО. Методи детермінованих процесів: оптимізація варіаційного обчислення. Лінійне програмування та інші.

Теорія масового обслуговування. Загальні поняття про теорію гіпсового обслуговування і метод статистичних досліджень (Монте-Карло).

Зміст термінів «канал чи апарат обслуговування», «система масового обслуговування» (СМО). Методи теорії масового обслуговування. Регулярні і ймовірні (стохастичні) процеси масового обслуговування. Предмет теорії масового обслуговування. Характеристики ефективності обслуговування.

Методи теорії розкладу. Сутність теорії розкладу. Перші математичні моделі теорії розкладів: модель оптимальної партії поставки.

Завдання теорії корисності і підхід Байєса.

Зміст термінів «теорія корисності», «корисність». Абсолютна і відносна корисність. Функція корисності. Метод максимально очікуваної корисності. Підхід Байєса. Метод вартість-ефективність («витрати - вигода»).

## **Тема 12. Методи математичного програмування.**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 3 години.*

*Практичне заняття за темами 11,12*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 годин.*

Лінійне програмування. Суть методів оптимізації в економіці, (лінійне, нелінійне і динамічне програмування). Зміст термінів «лінійне програмування (планування)», «цільові функції», «оптимальний план». Загальний вигляд постановки завдання лінійного програмування. Сиплекс - метод-оцінка із основних методів лінійного програмування.

Нелінійне програмування. Сутність нелінійного програмування (планування). Методи нелінійної оптимізації. Динамічне програмування. Зміст терміну «динамічне програмування» (динамічне планування). Методи динамічного програмування (за В.М.Колпаковим).

Суть розв'язання завдань динамічного програмування.

Стохастичне програмування. Поняття «стохастичне програмування». Два підходи при розв'язанні завдань в стохастичній постановці.

Основи теорії графів і галузь її застосування. Зміст термінів «граф», «сітка», «структура сітки», «сітьові методи», «блок-схема», «граф сигналів».

Правила побудови сигнального графу. Практичне застосування теорії графів.

### **Тема 13. Застосування теорії ігор з «природою».**

- *Форма занять: лекція, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 годин.*

Суть теорії ігор і її застосування. Суть термінів «конфліктна ситуація», «теорія ігор». Завдання, що вимагають застосування «теорії ігор». Мета, правила, партія, стратегія гри. Загальний вигляд постановки завдання «теорії ігор».

Математична теорія ігор з «природою». Аналіз ряду критеріїв. Критерій, оснований на відомих ймовірних станах «природи». Максимальний критерій Вальда. Критерій песимізму Гурвіна (Гурвіца). Застосування апарату теорії ігор для аналізу проблем мікроекономіки. Еджворта - наочне уявлення економічного завдання з двома товарами.

Позиційні ігри. Поняття про позиційні ігри, дерево рішень. Гра «Вступ на ринок» (пропозиції, партії, підгра): приклади з різними вихідними даними.

Рефлексивні ігри й підходи в прийнятті рішень. Рефлексивний підхід при вивченні конфлікту. Термін «рефлексивне управління». Варіанти і підходи до рефлексивного управління.

### **Тема 14. Творче мислення і неформальні методи рішень.**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*

*Практичне заняття за темами 13,14.*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 6 годин.*

Творчість як основа методів розв'язання завдань. Поняття «творче мислення». Мислення і сприймання, мрія і мислення. Загальні принципи творчості. Постановка проблемного питання, бачення нової проблеми, висунення нової мети. Операції мислення: порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування.

Евристичні методи розробки рішень. Поняття про евристичне програмування. Методи евристичного програмування (евристичні методи). Евристичний алгоритм методу прийнятного рішення.

Побудова сценаріїв розвитку подій при виробленні рівняння. Поняття про сценарій, метод розробки сценаріїв. Процес розробки прогнозного сценарію. Головна частина сценарію. Процедура пошуку ефективності і створення нових альтернатив - сценаріїв. Основне значення сценарію. Кількісна оцінка пріоритету різних напрямків розвитку (граф – «Дерево цілей».

Експертні оцінки у виробленні управлінських рішень. Сутність методу експертних оцінок. Групи осіб учасників аналізу соціотехнічних систем. Індивідуальні і колективні методи експертної оцінки. Вибір шкали вимірів.

Види шкал. Вимоги до учасників експертизи (комісії). Основні завдання експертного оцінювання. Система експертних оцінок. Види експертних оцінок (5 методів).

Моделі групових методів прийняття рішень. Способи (методи) свідомої генерації максимально можливої кількості альтернатив. Характеристики альтернатив. Методи системного аналізу (групові): «мозковий штурм» (мозкова атака), дискусія, аналоговий метод, синектика, метод ПАТТЕРН (критеріальний), матричний підхід, морфологічний аналіз.

### **Тема 15. Реалізація і оцінка правильності прийнятого рішення в публічному управлінні та адмініструванні.**

- *Форма занять: лекція, практичне заняття, самостійна робота.*
- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години.*

*Практичне заняття за темами 15*

*Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні*

*Обсяг самостійної роботи здобувачів: 5 годин.*

Забезпечення виконання прийнятих рішень. Перелік загальних завдань забезпечення реалізації прийнятих рішень. Стратегічна програма дій - щорічні плани роботи. Плани, як основа керування підприємством. Шляхи реалізації планів: забезпечення ресурсами структурних підрозділів; делегування повноважень.

Процес реалізації рішень і його регулювання. Етапи (кроки) реалізації сидень: 1. визначення етапів, строків і виконавців прийнятого рішення; 2. планування та графік введення ресурсів, виконання робіт; 3. контроль за поточною діяльністю; 4. оцінка результатів реалізації та узагальнення накопиченого досвіду (алгоритм реалізації рішень). Значення контролю в реалізації рішення. Причини відхилень від плану. Умови оперативного планування виробництвом. Оцінка і ефективність реалізації прийнятих рішень. Основні принципи раціональної організації виробництва: пропорційність, прямо точність, ритмічність. Поняття «ефективність керування», «ефективність управлінських рішень». Показники ефективності управлінських рішень.

### **Модульний контроль 2**

- *Форма занять: написання модульної роботи в аудиторії (за рішенням лектора допускається проведення у дистанційній формі).*

- *Обсяг аудиторного навантаження: 2 години*

- *Обов'язкові предмети та засоби (обладнання, устаткування, матеріали, інструменти): відсутні.*

- *Обсяг самостійної роботи здобувачів – за необхідністю.*

Підготовка до модульного контролю.

## **5. Індивідуальні завдання**

### **Контрольна робота.**

Виконання контрольної роботи з дисципліни «Методи прийняття

управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні» спрямовано на формування системних знань в галузі прийняття управлінських рішень шляхом вивчення функціональної схеми процесу прийняття рішень, елементів невизначеності в рішенні, критеріїв застосовності методів, а також формування практичних навичок прийняття ефективних рішень, використовуючи вивчені методи. Навчальний курс покликаний сприяти формуванню навичок викладання розвитку творчого мислення, систематизації, поглибленню та розширенню можливостей застосування отриманих під час навчання теоретичних знань.

Головною метою виконання контрольної роботи є активізація систематичної роботи студентів, підвищення якості засвоєння матеріалу навчальної дисципліни, а також закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок. Його безпосередньої участі. Студенти денної форми навчання пишуть контрольну роботу протягом семестру. Контрольна робота виконується у відповідності до загальних вимог щодо підготовки контрольних робіт. Джерела інформації для написання – рекомендована література. Студенти денної форми навчання захищають реферат на передостанніх семінарських заняттях.

Написання контрольної роботи з дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні» є однією з форм індивідуальної роботи студентів. Контрольна робота має бути самостійною, завершеною роботою, що відображає наукові інтереси здобувача, його знання, навички, уміння й виступає формою залучення автора до специфіки теоретичної праці. Компілятивність контрольної роботи не знімає з неї необхідності бути цілісною, завершеною за певною структурою працею, де автору необхідно показати вміння послідовно, логічно викладати зміст поставленої проблеми. Окрім цього, повинно мати місце і творче осмислення, інтерпретація, тлумачення останньої, її хоча б часткове узагальнення, розв'язання як науково значущої проблеми. У контрольній роботі автор зобов'язаний продемонструвати власні знання як класичної, так і сучасної літератури з досліджуваного питання, а також уміння захищати основні положення своєї наукової роботи на іспитах.

Вимоги до оформлення контрольної роботи. Структура контрольної роботи містить такі елементи:

- титульна сторінка,
- зміст,
- вступ,
- основна частина (розділи, пункти і підпункти),
- висновки,
- список використаних джерел,
- додатки.

Титульний аркуш містить найменування міністерства, якому підпорядкований навчальний заклад (Міністерство освіти і науки України); назву вищого навчального закладу (Національний аерокосмічний університет

ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»); назву кафедри, де виконана робота; курс, групу, факультет, прізвище, ім'я, по батькові автора. Після титульного аркуша розташовується зміст (план) (аркуш не нумерується), в якому містяться назви розділів і параграфів та вказуються сторінки (інтервал - 1,5).

Зміст (план) наукової праці повинен відповідати кільком універсальним вимогам:

- теми кожного розділу однакові за важливістю а самі розділи – приблизно однакові за обсягом;
- варто охоплювати весь матеріал, що відноситься до теми, але нічого зайвого;
- теми і зміст окремих розділів не повинні «накладатися»;
- жоден із пунктів плану не може повторювати назви роботи.

Вступ обсягом 1-2 сторінки – важлива частина контрольної роботи. У ньому обґрунтовують актуальність обраної теми, оцінюють стан дослідження наукової проблеми, формулюють мету і визначають завдання контрольної роботи, дають короткий загальний огляд наявної літератури і використаних джерел. Бажано, щоб початок був яскравим і проблемним, який одразу приверне увагу читача. За змістом контрольної роботи може бути аналітичним оглядом історії вивчення питання (що нового внесли той чи інший дослідник) або сучасного її стану, критичним аналізом наукової дискусії (зіставлення різних підходів до вирішення наукової проблеми), а також у вигляді розгорнутої рецензії конкретної наукової роботи. Зміст контрольної роботи має відповідати його темі, меті і завданням.

Послідовно розкривайте всі передбачені планом питання, обґрунтуйте, пояснюйте основні положення, підкріплюйте їх конкретними прикладами і фактами, формулюйте думки чітко, просто, правильно і недвозначно (щоб і самому було зрозуміло), а також прагніть логічно структурувати текст. Щоразу треба пам'ятати, що Вашу контрольну роботу хтось читатиме і прагнутиме зорієнтуватися в ній, щоб швидко знайти відповідь на питання, які його цікавлять (заодно уявіть себе на місці такої людини). Звичайно, робота, яка написана «суцільним текстом» (без заголовків, без абзаців, без виділення шрифтом найважливішої інформації та ін.) не викликатиме в культурного читача захоплення.

Висновки – самостійна частина контрольної роботи, в якій не слід просто переказувати зміст роботи. У них потрібно висвітлити такі аспекти:

- оцінити ступінь досягнення мети і виконання завдань роботи;
- перерахувати і стисло охарактеризувати відомі наукові підходи досліджених проблеми, а також виділення нових аспектів, дискусійних питань, що підлягають подальшому вивченню;
- визначити, що є цінним у реферованих роботах, що вимагає додаткового аналізу й уточнення, а що викликає сумніви. Обсяг висновків – 1-2 сторінки.

Оформлення контрольної роботи. Контрольна робота має бути надрукована на стандартному аркуші формату А 4 з дотриманням таких вимог:

поля: ліве – 30 мм, праве – 15 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм; шрифт Times New Roman розміром 14 пт; міжрядковий інтервал – 1,5; відступ червоного рядка – 1,25; вирівнювання тексту – за шириною, абзац – інтервали – перед, після – 0. Обсяг тексту контрольної роботи – 18-25 друкованих сторінок. Кожен структурний елемент змісту роботи починається з нової сторінки. Найменування структурних елементів треба розташовувати по центру рядка без крапки в кінці, без підкреслення, відділяючи від тексту трьома міжрядковими інтервалами. Перенос складів у словах не використовується. Не допускаються скорочення слів, а вживання аббревіатури дозволяється після того, як в тексті уже використовувалося її змістове словосполучення із вказівкою в дужках такої аббревіатури. Рисунки і таблиці повинні мати заголовки і нумерацію, узгоджену з номером розділу.

Посилання в тексті контрольної роботи на джерела варто зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад: «... у праці М.П. Лещенка [1, с. 27] визначено ...». Можливі й посторінкові посилання.

Цитування варто звести до мінімуму і вдаватися до нього лише тоді, коли воно справді необхідне. Цитуючи, потрібно дотримуватися кількох формальних правил:

- цитата повинна бути дослівною;
- цитата не повинна бути надто довгою;
- цитата повинна подаватися у лапках і супроводжуватися посиланням на джерело у примітці;
- вилучення певних фрагментів, яке дозволяє уникнути довгого цитування, позначається трикрапкою;
- пояснення, які розривають текст цитати, подаються у квадратних дужках;
- цитати, які є незавершеним реченням, граматично узгоджуються із авторським текстом.

Список використаних джерел

1. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Ю. Є. Петруня. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 216 с.

2. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. / В.Р. Кігель. — К.: ЦУЛ, 2003. — 202 с.

Робота зшивається у папку-скорозшивач.

### ***Тематика рефератів***

1. Організаційні та соціально-психологічні основи розробки управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.
2. Основні вимоги до розробки та якості управлінських рішень.
3. Технологія прийняття управлінських рішень.
4. Зарубіжні методи управління: аналіз і оцінка.
5. Аналіз японських методів управління.
6. Модель прийняття управлінських рішень на основі ділових ігор.



7. Ухвалення управлінських рішень в процесі виконання державного бюджету.
8. Аналіз впливу процесів самоорганізації на формування управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.
9. Аналіз обліку дії мультиплікатора при формуванні управління муніципальними підприємствами.
10. Аналіз проблем обліку ризику в прийнятті управлінських рішень.
11. Аналіз особливостей прийняття рішень в процесі управління муніципальною власністю.
12. Аналіз проблем обліку невизначеності в прийнятті управлінських рішень.
13. Аналіз проблем організації виконання управлінських рішень.
14. Аналіз проблем формування системи контролю якості за реалізацією управлінських рішень.
15. Аналіз порівнянності варіантів управлінських рішень.
16. Облік чинників порівнянності альтернативних управлінських рішень.
17. Аналіз проблем використання імітаційного моделювання при виборі і обґрунтуванні управлінських рішень.
18. Аналіз проблем використання математичних моделей в процесі розробки управлінських рішень.
19. Аналіз особливостей використання інформаційних моделей при розробці управлінських рішень.
20. Аналіз ефективності діяльності контрольних служб в організаційній структурі управління.
21. Аналіз проблем використання математичних моделей для зниження рівня невизначеності прийняття управлінських рішень.
22. Аналіз методів організації процесів розробки управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.
23. Відповідальність керівника за прийняте рішення.
24. Оцінка ефективності управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.
25. Комп'ютерні системи підтримки прийняття рішень.
26. Системи контролю управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.
27. Форми прийняття управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.
28. Управлінське рішення і повноваження керівника.
29. Прийняття рішень в публічному управлінні та адмініструванні в умовах ризику.
30. Психологічні аспекти прийняття рішень в публічному управлінні та адмініструванні.
31. Якість рішення в публічному управлінні та адмініструванні: фактори та оцінка.
32. Рішення та інформація в публічному управлінні та адмініструванні .

33. Методи моделювання в процесі розробки управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.

34. Організація процесу розробки і прийняття рішень в публічному управлінні та адмініструванні.

35. Класифікація управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.

## 6. Методи навчання

Словесні, наочні, практичні.

## 7. Методи контролю

Поточний контроль (теоретичне опитування й розв'язання практичних завдань), модульний контроль (тестування за розділами курсу) та підсумковий (семестровий) контроль (залік).

## 8. Критерії оцінювання та розподіл балів, які отримують здобувачі

| Складові навчальної роботи           | Бали за одне заняття (завдання) | Кількість занять (завдань) | Сумарна кількість балів |
|--------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Змістовний модуль 1</b>           |                                 |                            |                         |
| Активність під час аудиторної роботи | 0...1,5                         | 8                          | 0... 12                 |
| Виконання і захист практичних робіт  | 0... 3                          | 6                          | 0... 18                 |
| Модульний контроль 1                 | 0...10                          | 1                          | 0...10                  |
| <b>Змістовний модуль 2</b>           |                                 |                            |                         |
| Активність під час аудиторної роботи | 0...1,5                         | 8                          | 0... 12                 |
| Виконання і захист практичних робіт  | 0...3                           | 6                          | 0...18                  |
| Модульний контроль                   | 0...10                          | 1                          | 0...10                  |
| Контрольна робота 2                  | 0...20                          | 1                          | 0...20                  |
| <b>Усього за семестр</b>             |                                 |                            | <b>0...100</b>          |

## Прийнята шкала оцінювання

| Сума балів | Оцінка за традиційною шкалою  |               |
|------------|-------------------------------|---------------|
|            | Іспит, диференційований залік | Залік         |
| 90 – 100   | Відмінно                      | Зараховано    |
| 75 – 89    | Добре                         |               |
| 60 – 74    | Задовільно                    |               |
| 0 – 59     | Незадовільно                  | Не зараховано |

Під час складання семестрового заліку здобувач має можливість отримати максимум 100 балів. Білет для заліку складається з двох теоретичних питань, максимальна кількість балів за кожне питання 50 балів, що складає в сумі 100 балів.

## **Критерії оцінювання роботи здобувача протягом семестру**

*Задовільно (60-74)* – мати мінімум знань і умінь для забезпечення програмних результатів навчання. Відпрацювати та захистити всі практичні роботи.

*Добре (75-89)* – знати основні теми дисципліни. Достатньо знати групи основних ознак адміністративного процесу в органах публічного управління в площині внутрішньої (закритої ззовні) діяльності органів публічної влади; вміти проводити аналіз нормативно-правового забезпечення управління адміністративними процесами в регіональних економічних системах. Відпрацювати та захистити всі практичні роботи.

*Відмінно (90-100)* – мати знання, що дозволять самостійно, вільно та обґрунтовано відповідати на будь-які питання щодо сучасних механізмів управління адміністративними процесами в регіональних економічних системах в Україні, вміти виміряти продуктивність, результативність та ефективність публічного адміністрування виконувати діагностику розвитку регіональних економічних систем в процесі прийняття державно-управлінських рішень, мати уявлення про шляхи вдосконалення механізму управління адміністративними процесами в регіональних економічних системах в Україні. Відпрацювати та захистити всі практичні роботи.

## **9. Політика навчального курсу**

Відпрацювання пропущених занять відбувається відповідно до розкладу консультацій, за попереднім погодженням з викладачем. Питання, що стосуються академічної доброчесності, розглядає викладач або за процедурою, визначеною у Положенні про академічну доброчесність.

## **10. Політика академічної доброчесності**

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає (Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. Лист МОН України № 1/9-650 від 23.10.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-650729-18#n211>):

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);
- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації».

## 11. Методичне забезпечення та інформаційні ресурси

- Сторінка дисципліни знаходиться за посиланням: <https://mentor.khai.edu/course/view.php?id=3936>
- Сайт кафедри [k601@khai.edu](mailto:k601@khai.edu)
- Електронний каталог науково-технічної бібліотеки Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського "ХАІ". - Режим доступу: <https://library.khai.edu/catalog>
- Методи прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]: дистанц. курс. – Режим доступу: <https://mentor.khai.edu/> -
- [www.prezident.gov.ua](http://www.prezident.gov.ua) – сайт Президента України
- [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) – сайт Верховної Ради України
- [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) – сайт Кабінету Міністрів України
- [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua) – сайт Міністерства економіки України

## 12. Рекомендована література

### Базова

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – №24. – С. 170.  
Редакція від 08.08.2021, підстава - 1684-IX  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р. №586-XIV // Офіц. вісник України. – 1999. – № 18. – С. 190.  
Редакція від 01.08.2021, підстава - 1702-IX  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
3. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Ю. Є. Петруня. – К. : Центр навчальної літератури, 2019. – 216 с.
4. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. Decision Making with Dependence and Feedback / Т. Л. Саати ; пер. с англ. - М. : ЛКИ, 2018. - 360 с.
5. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / В.О. Василенко – К.: ЦУЛ, 2019. – 420 с.
6. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пос. / В.М. Колпаков. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2019. – 504 с.

### Допоміжна

1. М. Негрей, К. Тужик Теорія прийняття рішень/ Негрей М., Тужик К.: підручник, К.: Вид-во "Центр навч. літератури», 2018 - 272 с.
2. А.О.Дегтяр, О.А. Дегтяр Прийняття управлінських рішень у соціальній сфері: монографія/ Дегтяр А.О., Дегтяр О.А. Х.: вид-во «С.А.М.» 2016. – 252 с.

3. Теорія прийняття рішень// М.Бутко, І.Бутко, В.Мащенко, М. Мурашко та ін. навч.посіб. К.: Вид-во "Центр навч. літератури», 2018 - 360 с.
4. Р.Дженніфер, М.Роджер Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір/ пер.з англ.Н.Кошманенко.- К.:Наш формат, 2019. – 248 с.