

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Кафедра адміністративного права та процесу
Кафедра адміністративно-правових дисциплін**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Проректор НАВС
полковник поліції**

Сергій ЧЕРНЯВСЬКИЙ

2026

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Статус дисципліни:	обов'язкова
Рівень вищої освіти:	другий (магістерський)
Ступінь вищої освіти:	магістр
Галузь знань:	D «Бізнес, адміністрування та право»
Спеціальність:	D4 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма:	«Публічне управління та адміністрування»
Форма здобуття вищої освіти:	заочна
Мова навчання:	українська
Форма підсумкового контролю:	екзамен
Рік набору	2026



Київ – 2026

Розробник:

Олександр ДОЦЕНКО – завідувач кафедри адміністративного права та процесу НАВС, доктор юридичних наук, професор, полковник поліції.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри адміністративного права та процесу протокол від 06.08.2026 року № 25.

Завідувач кафедри
адміністративного права та процесу
полковник поліції



Олександр ДОЦЕНКО

Анна ТЕРЕНТ'ЄВА – професор кафедри адміністративно-правових дисциплін ННІП НАВС, доктор наук з державного управління, професор.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри адміністративно-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та психології від 07.08.2026 № 24.

Т.в.о. завідувача кафедри



Валерія ЦУБЕНКО

Схвалено на засіданні науково-методичної ради НАВС від 11.08.2026

Результати щорічного перегляду робочої програми навчальної дисципліни

Робоча програма переглянута на 20____/20____ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

Протокол засідання кафедри
____202____ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від _____.____202____ № ____

Робоча програма переглянута на 20____/20____ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

Протокол засідання кафедри
____202____ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від _____.____202____ № ____

Робоча програма переглянута на 20____/20____ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

Протокол засідання кафедри
____202____ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від _____.____202____ № ____

1. Загальні відомості про навчальну дисципліну

Програму навчальної дисципліни «Теорія управління та прийняття рішень» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти магістра за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні, методологічні та практичні основи управління публічною сферою та її складовими, прийняття ефективних управлінських рішень.

Мета й завдання навчальної дисципліни.

1. **Мета** навчальної дисципліни «Теорія управління та прийняття рішень» – сформувати систему знань, умінь, навичок і компетентностей, що дають можливість оволодіння здобувачами вищої освіти комплексом сучасних систематизованих знань з теорії управління, публічного управління та адміністрування, а також сучасними технологіями вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень в різноманітних сферах діяльності.

2. **Завдання** вивчення навчальної дисципліни «Теорія управління та прийняття рішень»:

- оволодіння знаннями еволюції управлінської думки;
- визначення суті, законів, принципів і механізмів публічного управління та адміністрування у розвитку суспільства;
- опанування основами методології, технологіями та процедурами публічного управління та адміністрування об'єктів публічної сфери;
- вивчення закономірностей, принципів, методів, механізмів публічного управління та їх практичного застосування в сучасних умовах;
- вивчення основ теорії прийняття управлінських рішень;
- опанування інструментарію розробки управлінських рішень у різноманітних умовах середовища;
- формування навичок самостійного здійснення вибору оптимальної з наявних альтернатив та обґрунтування прийнятих управлінських рішень.
- оволодіння методами формування, моніторингу та контролю управлінських рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також на рівні суб'єктів публічної сфери, з позицій загально цивілізаційних цінностей і світового досвіду;
- набуття навичок розроблення та впровадження заходів із забезпечення результативної та ефективної діяльності суб'єктів публічної сфери.

Пререквізити. Навчальна дисципліна «Теорія управління та прийняття рішень» пов'язана та базується на теоретичних положеннях навчальної дисципліни «Концептуальні засади формування та реалізації державної політики».

Постреквізити. «Публічні фінанси», «Електронне врядування та електронна демократія», «Стратегічне управління в публічній сфері», «Нормопроектувальна та правозастосовна діяльність в публічному управлінні».

Компетентності відповідно до освітньої програми ступеня вищої освіти

магістра «Публічне управління та адміністрування».

Перелік компетентностей, які забезпечує навчальна дисципліна, і програмних результатів навчання.

Інтегральна компетентність: Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальна компетентність здобувачів вищої освіти у процесі вивчення навчальної дисципліни охоплює:

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК03. Здатність розробляти та управляти проєктами.

ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.

СК03. Здатність організовувати 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.

СК06. Здатність здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України.

СК07. Здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.

СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

Програмні результати навчання:

РН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

РН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення.

РН03. Знати основні засади національної безпеки та уміти попереджати й нейтралізувати виклики і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції.

РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.

РН07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.

РН12. 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.

Компетентності відповідно до освітньої програми ступеня вищої освіти магістра «Публічне управління та адміністрування».

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- базові поняття та категорії навчальної дисципліни;
- сутність і змістовність теорії управління;
- еволюцію світової управлінської думки та її вплив на публічне управління;
- перспективні наукові напрями розвитку публічного управління та адміністрування;
- засади, механізми, органи, методи та стилі публічного управління та адміністрування;
- концептуально-теоретичні основи методів і моделей прийняття управлінських рішень;
- сутність та технологію прийняття управлінських рішень;
- методи пошуку, прийняття та обґрунтування управлінських рішень, прогнозування їхніх наслідків та оцінювання ефективності;
- моделі, методи та критерії прийняття управлінських рішень як в умовах визначеності, так і в умовах невизначеності, ризиків та конфліктів;
- особливості практичного використання сучасних методів та моделей прийняття рішень;
- особливості відповідальності суб'єктів публічного управління та адміністрування за правопорушення у цій сфері.

вміти:

- аналізувати управлінські процеси;
- аналізувати нормативно-правові акти та нормативні документи у сфері публічного управління та адміністрування;
- аналізувати проблемну ситуацію, виявляти потенційні ризики та розробляти стратегії їх управління для забезпечення успішного виконання завдань;

- самостійно та вільно орієнтуватися у теоретико-методологічних засадах пошуку та прийняття управлінських рішень;
- підготувати нормативну документацію, пропозиції, рекомендації (проекти) для суб'єкта публічного адміністрування щодо визначення стратегічних цілей, завдань та етапів управлінських рішень на основі результатів системного аналізу суспільно-політичного та соціально-економічного стану розвитку сфери управління (об'єкта управління), застосовуючи методики визначення певних показників;
- обирати та застосовувати адекватні критерії оцінювання якості та ефективності проектів управлінських рішень;
- застосувати інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення;
- використовувати основні етапи розробки управлінських рішень;
- формулювати варіанти вибору (альтернатив) для забезпечення прийняття ефективного рішення в органах державної влади;
- застосовувати методи та критерії оцінювання результативності та ефективності публічного адміністрування в умовах соціально-економічних змін.

навчитися:

- відшукувати необхідну інформацію у спеціальній літературі, базах даних, інших джерелах інформації, аналізувати та об'єктивно оцінювати інформацію;
- аналізувати кадрові процеси в органах публічної влади, їх особливості, кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства;
- аргументувати власну позицію зрозуміло, вчасно і ввічливо;
- взаємодіяти у навчальній групі.

Структура навчальної дисципліни

Тема 1. Теоретико-методологічні засади публічного управління та адміністрування

Управління: природа, сутність, узагальнені підходи до розкриття змісту. Публічне управління як соціальне явище, його основні властивості, характерні ознаки та головні завдання. Публічне управління як складна система, підходи до виокремлення її підсистем і елементів. Співвідношення публічного управління з державною владою. Мета, суб'єкти, об'єкти, принципи публічного управління та адміністрування. Відмінні риси та особливості системи публічного управління та адміністрування. Предметна сфера публічного адміністрування. Методологічна основа. Співвідношення управління та адміністрування. Закони та принципи публічного адміністрування. Управління суспільством – головне призначення публічного адміністрування. Загальний закон соціального управління – залежність управлінського впливу від стану системи та навколишнього середовища. Закон необхідності посилення регулювання та управління суспільними процесами. Закон розмежування

центрів влади та управління. Закон централізації та децентралізації влади.

Тема 2. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень

Поняття та суть управлінського рішення. Види управлінських рішень. Спосіб фіксації та форми реалізації управлінського рішення. Процес підготовки управлінського рішення. Типологія і класифікація управлінських рішень. Умови і чинники якості управлінських рішень.

Моделі теорії прийняття рішень. Види моделей теорії прийняття рішень. Основна модель прийняття рішень.

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Підходи до прийняття управлінських рішень. Сутність аналізу альтернатив дій. Організація розробки та виконання управлінських рішень. Індивідуальний стиль прийняття рішень і його аналіз. Компетенції керівника як основа його лідерських позицій. Групові рішення.

Методи розробки та прийняття управлінських рішень. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Методи порівняльного і факторного аналізу. Методи моделювання. Методи прогнозування. Методи ситуаційного аналізу. Методи виявлення та розробки (генерування) альтернатив вирішення проблем. Методи оцінки і вибору альтернатив. Ефективність управлінських рішень та її складові.

Тема 3. Технології та інструменти підтримки прийняття рішень

Людський та психологічний фактори прийняття рішення.

Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень.

Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень. Інформаційна система (ІС). Основні функції управлінської інформаційної системи. Призначення інформаційних систем. Класифікація інформаційних систем.

Системи підтримки прийняття рішень (СППР). Використання штучного інтелекту та машинного навчання для підтримки прийняття рішень. Інноваційні технології та інструменти для оптимізації процесу прийняття рішень.

Тема 4. Процес управління в правоохоронних органах

Сутність, зміст та основні стадії процесу управління в правоохоронних органах. Особливості прогнозування та планування діяльності в правоохоронних органах України. Технологія розробки та прийняття управлінських рішень у правоохоронних органах. Поняття, види та класифікація управлінських рішень у системі правоохоронних органів. Вимоги до документального оформлення управлінських рішень у правоохоронних органах. Організація та забезпечення виконання управлінських рішень у правоохоронних органах. Контроль та облік як функції управління в правоохоронних органах України.

2. Структура навчальної дисципліни

Найменування показників:	Характеристика навчальної дисципліни			
	Денна форма здобуття вищої освіти		Заочна форма здобуття вищої освіти	
	д/б	ксф	д/б	ксф
Кількість кредитів ECTS – 3	Рік підготовки			
			1	1
	Семестр			
			1,2	1,2
Загальна кількість годин – 90	Лекції (годин)			
			4	4
	Семінарські заняття (годин)			
			8	8
	Практичні заняття (годин)			
			2	2
	Самостійна робота (годин)			
			76	76
	Вид підсумкового контролю			
			екзамен	екзамен

3. Тематичний план

(заочна форма навчання, державне замовлення, за кошти фізичних або юридичних осіб)

№ з/п	Назви тем	Нормативний обсяг годин	з них:				
			Усього годин з викладачем	з них:			Самостійна робота
				лекцій	Семінарських занять	Практичних занять	
1	Теоретико-методологічні засади публічного управління та адміністрування	24	4	2	2	–	20
2	Концептуальні основи прийняття управлінських рішень	24	6	2	2	2	18
3	Технології та інструменти прийняття управлінських рішень	20	2	–	2	–	18
4	Процес управління в правоохоронних органах	22	2	–	2	–	20
Усього годин		90	14	4	8	2	76
Підсумковий контроль: екзамен							

4. Плани семінарських і практичних занять

Заочна форма здобуття вищої освіти, державне замовлення, за кошти фізичних або юридичних осіб)

Тема 1. Теоретико-методологічні засади публічного управління та адміністрування

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Публічне управління та адміністрування: сутність, зміст, суб'єкти та об'єкти, дефініції, категорії публічного адміністрування.
2. Методологія публічного управління та адміністрування: форми та методи.
3. Функції публічного адміністрування.
4. Адміністративні процедури в системі публічного адміністрування.
5. Адміністрування вироблення і реалізації публічно-управлінських рішень.

Тема 2. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Поняття, суть, види, моделі управлінського рішення.
2. Процес підготовки, розробки, спосіб фіксації та форми реалізації управлінського рішення.
3. Технологія процедури прийняття рішень в системі публічного управління та адміністрування.
4. Методи розробки та прийняття управлінських рішень.
5. Правова ефективність управлінського рішення.

Навчальні питання та завдання до практичного заняття

(кількість годин – 2 години)

1. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень.
2. Підходи до прийняття управлінських рішень.
3. Сутність аналізу альтернатив дій.
4. Організація розробки та виконання управлінських рішень.
5. Індивідуальний стиль прийняття рішень і його аналіз.
6. Компетенції керівника як основа його лідерських позицій.
7. Методи розробки та прийняття управлінських рішень.
8. Класифікація методів прийняття управлінських рішень.

Завдання 1. Ідентифікація проблеми та побудова «Дерева проблем»

- **Мета:** Навчитись відрізняти наслідки управлінських проблем від їхніх глибинних причин у публічній сфері.

- **Умова:** В одній із територіальних громад спостерігається критично низький рівень залученості мешканців до прийняття бюджетних рішень (бюджет участі тощо). Керівництво органу місцевого самоврядування хоче запровадити нову цифрову платформу, вважаючи відсутність гаджетів у частини населення головною перешкодою.

- **Завдання для здобувачів:**

1. Сформулюйте центральну управлінську проблему.
2. Побудуйте «Дерево проблем» (визначте мінімум 3 причини та 3 наслідки).
3. Оцініть, чи є запропоноване рішення керівництва (цифрова платформа) адекватним першопричинам, і запропонуйте альтернативний захід.

Завдання 2. Матриця інтересів і впливу зацікавлених сторін

- **Мета:** Опанувати методологію картирования стейкхолдерів при прийнятті стратегічного рішення на місцевому або регіональному рівні.

- **Умова:** Обласна державна адміністрація планує оптимізацію мережі закладів профтехосвіти (злиття кількох коледжів у єдині освітні хаби).

- **Завдання для здобувачів:**

1. Виділіть основні групи стейкхолдерів (наприклад: міністерство, керівництво коледжів, викладачі, студенти, батьки, місцевий бізнес, профспілки).
2. Розподіліть їх у матриці «Вплив – Інтерес».
3. Розробіть стратегію комунікації та взаємодії для кожної групи квадрантів для мінімізації соціального напруження.

Завдання 3. Багатокритеріальний аналіз альтернатив

- **Мета:** Формування навичок раціонального вибору управлінського рішення в умовах множинності суперечливих критеріїв.

- **Умова:** Міська рада обирає спосіб вирішення проблеми утилізації побутових відходів:

- *Альтернатива А:* Будівництво сучасного сміттєспалювального заводу.
- *Альтернатива Б:* Впровадження обов'язкового роздільного збору та будівництво сортувальної лінії.
- *Альтернатива В:* Вивезення відходів на міжмуніципальний полігон іншої громади.

- **Завдання для здобувачів:**

1. Визначте 4–5 критеріїв оцінки (наприклад: вартість реалізації, екологічний вплив, швидкість запуску, соціальне сприйняття).
2. Оцініть кожну альтернативу за цими критеріями за 5-бальною шкалою (з урахуванням вагомості критеріїв).
3. Обґрунтуйте, яке рішення є оптимальним для публічного управління.

Завдання 4. Аналіз та управління ризиками управлінського рішення

- **Мета:** Розвинути здатність передбачати негативні наслідки та розробляти превентивні заходи.

- **Умова:** Міністерство ухвалює рішення про повний перехід на надання ключових адміністративних послуг виключно в онлайн-форматі з відмовою від паперових патернів у сільській місцевості.

- **Завдання для здобувачів:**

1. Ідентифікуйте не менше 4 ключових ризиків (технологічних, соціальних, організаційних).
2. Оцініть їх за ймовірністю виникнення та рівнем наслідків (матриця ризиків).
3. Запропонуйте превентивні заходи (для мінімізації ймовірності) та заходи реагування (якщо ризик спрацював).

Завдання 5. Етична дилема в публічному адмініструванні

- **Мета:** Проаналізувати конфлікт між нормативними вимогами, політичним тиском та суспільним інтересом.

- **Умова:** Керівник департаменту соціального захисту отримує усне розпорядження від заступника голови ОДА спрямувати цільову субвенцію на ремонт соціального об'єкту в «пріоритетному» районі, хоча за об'єктивними критеріями та бальною оцінкою потребує термінового ремонту об'єкт в іншій громаді (де рівень підтримки влади нижчий).

- **Завдання для студентів:**

1. Визначте етичний конфлікт та правові обмеження в цій ситуації.
2. Які етичні принципи публічного службовця тут порушуються?
3. Запропонуйте алгоритм дій державного службовця для захисту публічного інтересу та уникнення особистої відповідальності.

Завдання 6. Прийняття рішень в умовах невизначеності (сценарійне планування)

- **Мета:** Навчитись застосовувати метод сценарного планування для кризового менеджменту.

- **Умова:** Обласна військова адміністрація розробляє стратегію забезпечення сталого опалювального сезону в умовах імовірності дефіциту енергоресурсів.

- **Завдання для здобувачів:**

1. Визначте два ключові непередбачувані фактори (наприклад: температура повітря та ступінь пошкодження інфраструктури).
2. Сформууйте матрицю з 4 сценаріїв розвитку подій.
3. Опишіть базові параметри управлінського рішення для оптимізації дій влади в кожному з них.

Завдання 7. Розробка системи моніторингу та оцінювання результативності рішення (KPI)

- **Мета:** Перехід від процесного до результативного управління (Performance Management).

- **Умова:** Ухвалили регіональну програму підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) на 3 роки. Попередні програми часто критикували за

те, що кошти освоювались, але реального ефекту для економіки регіону не було помітно.

- **Завдання для здобувачів:**

1. Сформулюйте стратегічну мету та завдання прийнятої програми.
2. Розробіть систему показників ефективності (KPI) за категоріями: показники продуктивності, результативності та впливу.
3. Запропонуйте механізм публічної звітності та корекції рішення у разі недосягнення цільових індикаторів.

Тема 3. Технології та інструменти підтримки прийняття рішень

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Людський та психологічний фактори прийняття рішення.
2. Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень.
3. Інформаційні системи прийняття управлінських рішень.
4. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для підтримки прийняття рішень.
5. Інноваційні технології та інструменти для оптимізації процесу прийняття рішень.

Тема 4. Процес управління в правоохоронних органах

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Особливості прогнозування та планування діяльності в правоохоронних органах України.
2. Технологія розробки та прийняття управлінських рішень у правоохоронних органах.
3. Вимоги до документального оформлення управлінських рішень у правоохоронних органах.
4. Організація та забезпечення виконання управлінських рішень у правоохоронних органах.

5. Завдання для самостійної роботи

Самостійна робота (СР) здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» з дисципліни «Теорія управління та прийняття рішень» є не просто додатковим елементом навчання, а критично важливим компонентом для формування ключових компетентностей майбутнього фахівця-управлінця.

Магістри публічного управління та адміністрування мають бути готові до самостійного опрацювання варіантів управлінських рішень та пояснення умов вибору альтернативи. СР забезпечує:

– поглиблене вивчення першоджерел: самостійна робота з науковими

статтями, доповідями міжнародних організацій, нормативно-правовими актами та аналітичними звітами (які не завжди охоплюються лекційним матеріалом) дозволяє дослідити практику застосування методів опрацювання варіантів управлінських рішень та застосування положень теорії управління в практиці публічного управління та адміністрування.

- розвиток критичного мислення: під час СР здобувачі навчаються оцінювати достовірність джерел, зіставляти різні теоретичні моделі з реальною практикою прийняття та реалізації управлінських рішень та та обґрунтовувати власні проекти рішень.

Дисципліна є прикладною, а її кінцева мета – підготовка фахівця, здатного впливати на якість публічного управління. СР створює умови для набуття навичок:

- обирати та застосовувати адекватні критерії оцінювання якості та ефективності проектів управлінських рішень;
- застосувати інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення;
- використовувати основні етапи розробки управлінських рішень;
- формулювати варіанти вибору (альтернатив) для забезпечення прийняття ефективного рішення в органах державної влади;
- застосовувати методи та критерії оцінювання результативності та ефективності публічного адміністрування в умовах соціально-економічних змін.

Навчальна дисципліна «Теорія управління та прийняття рішень» є методологічною базою для успішного виконання магістерської кваліфікаційної роботи. Самостійний пошук та аналіз методів управління, практики застосування, порівняльних практик, а також вибір та обґрунтування застосування конкретного методу прийняття управлінського рішення під час СР, прямо сприяє:

- вибору та обґрунтуванню теми дослідження.
- формулюванню практичної частини магістерської роботи.

Таким чином, самостійна робота є поєднуючим елементом між академічною теорією та експертною практикою, забезпечуючи випусникам магістратури автономність, глибину знань та готовність до вирішення комплексних завдань щодо проектування та реалізації державно-управлінських рішень.

Тема 1. Теоретико-методологічні засади публічного управління та адміністрування (самостійна робота – 14 год.)

Підготувати наукове повідомлення (обсягом 5 сторінок) за однією із запропонованих тем з обов'язковим посиланням на використані джерела:

1. Системи, в яких здійснюється управління.
2. Суть управлінського впливу.

3. Багатогранність управління.
4. Етимологія публічного адміністрування.
5. Методологічна основа публічного адміністрування.
6. Аналіз і синтез у публічному адмініструванні.
7. Предметна сфера публічного адміністрування.
8. Системний підхід до дослідження публічних процесів.
9. Спеціальні механізми адміністрування соціально-економічних процесів.
10. Логіко-теоретичний підхід до публічного адміністрування та врядування.

1. Аналітичні та дослідницькі завдання

– Порівняльний аналіз парадигм: Підготовка аналітичної довідки-порівняння між старою системою державного управління (Public Administration) та сучасною концепцією публічного управління і адміністрування (Public Governance). Особливу увагу слід звернути на зміну ролі держави від «керівника» до «надавача послуг» та «модератора».

– Картографування методології: Створення структурно-логічної схеми (ментальної карти) методологічних підходів до публічного управління (системний, синергетичний, інституційний, неоінституційний, аксіологічний тощо) із зазначенням їхніх ключових інструментів.

2. Практико-орієнтовані завдання

– Кейс з девіацій у реалізації політики: Самостійний розбір реального кейсу неефективного державного рішення або управлінського конфлікту. Магістрант повинен ідентифікувати порушені принципи публічного управління (прозорість, підзвітність, верховенство права) та запропонувати власний алгоритм антикризового врегулювання.

– Аудит стратегічного плану: Здійснення критичного аналізу стратегії розвитку конкретної громади, міністерства чи регіону на предмет її відповідності сучасним європейським стандартам публічного адміністрування та концепції сталого розвитку.

3. Дискусійні та творчі форми

– Есе-рефлексія: Написання проблемного есе на тему: «Етика та легітимність публічного службовця в умовах кризових викликів та діджиталізації». Мета: розвинути навички аргументації та критичного осмислення морально-етичних засад влади.

– Розробка проєкту нормативно-правового акту (або пропозицій до нього): Формулювання концептуальної записки щодо вдосконалення механізмів взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в тій чи іншій сфері.

Тема 2. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень (самостійна робота – 18 год.)

Підготувати наукове повідомлення (обсягом 5 сторінок) за однією із запропонованих тем з обов'язковим посиланням на використані джерела:

1. Основні ознаки управлінського рішення: цілі, наслідки, поділ праці,

професіоналізм.

2. Вимоги до якості управлінських рішень.
3. Система характеристик якості прийнятих управлінських рішень.
4. Класифікація управлінських рішень.
5. Види моделей теорії прийняття рішень.
6. Види відповідальності управлінця.
7. Директивне, індикативне та стратегічне планування.
8. Стохастичні моделі обґрунтування управлінських рішень.
9. Методи прогнозування та ситуаційного аналізу.
10. Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень.

1. Аналітично-теоретична робота (робота з періоджерелами та концепціями)

– Критичний огляд концепцій: Зробити порівняльний аналіз класичної (раціональної), поведінкової (Б. Саймон) та еволюційної концепцій прийняття рішень. Визначити їхні переваги та обмеження в умовах сучасного VUCA/BANI-середовища.

– Складання глосарію: Опрацювати та систематизувати ключові поняття теми: управлінське рішення, альтернатива, ризик, невизначеність, стейкхолдери, інтенція, проактивне рішення. Оформити у вигляді міні-словника з прикладами.

– Побудова структурно-логічної схеми: Розробити граф-схему або блок-схему «Етапи процесу прийняття управлінського рішення (ПУР)», деталізуючи зворотний зв'язок на кожній стадії.

VUCA та BANI – це концептуальні моделі, які описують характер змін у сучасному світі та допомагають бізнесу й лідерам адаптуватися до нестабільності. Світ перейшов від передбачуваного планування до реальності, де традиційні методи управління більше не працюють.

Акронім VUCA з'явився наприкінці 1980-х років (його використовували військові США, а згодом – бізнес-школи):

– V – Volatility (Мінливість): Швидкі, масштабні та непередбачувані за характером зміни.

– U – Uncertainty (Невизначеність): Брак інформації для точного прогнозування майбутнього.

– C – Complexity (Складність): Величезна кількість взаємопов'язаних чинників, які заважають знайти просте рішення.

– A – Ambiguity (Неоднозначність): Ситуації, які можна трактувати двозначно або різними способами через брак чітких контекстів.

Як реагувати у VUCA: Потрібні сценарне планування, гнучкість, розвиток стратегічного бачення та швидкий збір даних.

Акронім BANI запропонував футуролог Жамаїс Кашіо (Jamaïs Cascio) приблизно у 2018–2020 роках як заміну VUCA, оскільки старий світ став занадто хаотичним для простих сценаріїв:

– B – Brittle (Крихкий): Системи виглядають сильними, але можуть миттєво та повністю зруйнуватися від найменшого удару.

- A – Anxious (Тривожний): Постійна напруга та відчуття безсилля перед майбутнім через нескінченний потік поганих новин.
- N – Non-linear (Нелінійний): Причина і наслідок розірвані у часі та просторі; маленькі події викликають катастрофічні наслідки, а великі зусилля не дають результату.
- I – Incomprehensible (Незбагнений): Події здаються абсурдними, а логіка та пояснення перестають працювати – ми не розуміємо, чому все відбувається саме так.

Як реагувати у BANI: Замість жорсткого планування розвивають життєстійкість (*resilience*), інтуїцію, емпатію та антикрихкість.

2. Практико-орієнтовані та кейс-завдання

- Аналіз кейсу (Case Study): Розібрати реальну або модельну ситуацію управлінської кризи на підприємстві. Виокремити проблему, сформулювати не менше трьох альтернативних варіантів рішення та обґрунтувати вибір оптимального за допомогою критеріїв ефективності.
- Матриця ризиків: Для обраної галузі (наприклад, ІТ, виробництво чи освіта) побудувати матрицю оцінки ризиків (імовірність/вплив) для стратегічного управлінського рішення та запропонувати заходи їх мінімізації.
- Дерево рішень: Побудувати графічну модель «Дерево рішень» для завдання з умовами невизначеності на власному прикладі.

3. Науково-дослідна робота

- Міні-дослідження (есе): Написати аналітичне есе на тему: «Вплив когнітивних спотворень (ефекту рамкування, підтвердження тощо) на якість стратегічних управлінських рішень».
- Порівняльний аналіз методів: Підготувати огляд експертних методів прийняття рішень (метод Делфі, метод фокус-груп, мозковий штурм) із зазначенням сфери їх найкращого застосування в сучасному менеджменті.

Навчальний кейс: «Реорганізація історичного центру міста: екологія vs бізнес»

1. Контекст ситуації: міська рада умовного обласного центру України (населення 400 тис. осіб) зіткнулася з критичною проблемою: історичний центр міста перевантажений приватним транспортом. Це призводить до постійних заторів, руйнування фасадів історичних будівель через вібрації, високого рівня забруднення повітря та невдоволення пішоходів і туристів.

Міський голова ініціював процес розробки управлінського рішення, яке має розв'язати цю проблему до початку нового туристичного сезону.

2. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) та їхні інтереси:

- Мешканці центру: Хочуть тиші та чистого повітря, але потребують місць для паркування власних авто.
- Власники бізнесу (кафе, магазини, офіси): Категорично проти обмеження руху, оскільки побоюються втрати клієнтів, які звикли під'їжджати безпосередньо до закладів.
- Урбаністи та екоактивісти: Вимагають створення повністю пішохідної зони та розвитку велоінфраструктури.
- Водії (мешканці інших районів): Використовують центр як транзитну

зону; вимагають розширення доріг і створення нових паркінгів.

- Органи місцевого самоврядування: Шукають рішення, яке збалансує інтереси громади, не спричинить соціального вибуху та впишеться у скромний міський бюджет.

3. Альтернативні варіанти рішення, підготовлені Департаментом транспорту:

- Альтернатива А (Радикальна): Повне закриття історичного центру для приватного транспорту (створення пішохідної зони). Дозвіл на в'їзд лише для спецтранспорту та ранкової доставки товарів.

- Альтернатива Б (Економічна): Запровадження платного в'їзду в центр міста та встановлення дуже високих тарифів на паркування. Зібрані кошти спрямувати на закупівлю сучасних електробусів.

- Альтернатива В (Компромісна): Перекриття центру для автомобілів виключно у вихідні та святкові дні.

- Альтернатива Г (Інфраструктурна): Збереження поточного руху, але будівництво великого підземного паркінгу під центральною площею (вимагає значних інвестицій, часу та несе ризики для історичного шару).

Завдання для опрацювання альтернативного варіанту управлінського рішення:

Уявіть себе на посаді керівника Департаменту стратегічного розвитку міської ради. Виконайте наступні кроки:

1. Оцінка альтернатив: Побудуйте матрицю рішень. Оцініть кожен з чотирьох альтернатив за 5-бальною шкалою за критеріями: *вартість реалізації, час впровадження, екологічний ефект, соціальне схвалення, економічна вигода.*

2. Аналіз стейкхолдерів: Визначте, чію підтримку необхідно здобути в першу чергу для успішної реалізації обраного вами варіанту, і запропонуйте 2 інструменти комунікації з власниками бізнесу для зняття їхнього спротиву.

3. Вибір парадигми: Поясніть, яка концепція прийняття рішень (раціональна, обмеженої раціональності Г. Саймона чи політична) найкраще описує цей процес у реальному публічному управлінні.

Тема 3. Технології та інструменти підтримки прийняття рішень (самостійна робота – 18 год.)

Підготувати наукове повідомлення (обсягом 5 сторінок) за однією із запропонованих тем з обов'язковим посиланням на використані джерела:

1. Сутність, функціональне призначення та особливості впровадження систем підтримки прийняття рішень (СППР) у державних органах та органах місцевого самоврядування.

2. Класифікація управлінських рішень у публічному секторі (структуровані, слабкоструктуровані, неструктуровані) та вибір інструментів їх аналітичного супроводу.

3. Забезпечення прозорості та ефективності електронного урядування (e-Government).

4. Використання технологій Big Data для аналізу громадської думки, оцінки соціальної напруги та моніторингу звернень громадян.

5. Нормативно-правові та регуляторні основи використання програмно-аналітичних комплексів і відкритих даних в публічному управлінні.

6. Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання в СППР для прогнозування кризових ситуацій і надзвичайних подій.

7. Організаційні та технічні проблеми сумісності державних інформаційних ресурсів і реєстрів.

8. Оцінка ефективності та ризику кібербезпеки при впровадженні інструментів прийняття рішень у критичну інфраструктуру та державні органи.

1. Аналітична записка на основі даних

– Суть завдання: Вибір актуальної проблеми публічного управління та підготовка короткого документа для осіб, які приймають рішення (ОПР).

– Використовувані інструменти: Портали відкритих даних, методи статистичного аналізу та збору вторинних даних.

– Результат: Структурований документ обсягом до 5 сторінок із виокремленням альтернативних варіантів розв'язання проблеми та обґрунтуванням найкращого з них.

2. Ситуаційне моделювання управлінської кризи

– Суть завдання: Вирішення імітаційного кейсу щодо реагування органу влади на кризову ситуацію в умовах дефіциту часу та інформації.

– Використовувані інструменти: «Дерево рішень», матриці оцінки ризиків, метод Дельфі для експертного оцінювання.

– Результат: Детальний алгоритм дій органу публічної влади з мінімізацією негативних наслідків та оцінкою соціального ефекту.

3. Аудит та оцінка аналітичних панелей

– Суть завдання: Дослідження ефективності наявних цифрових інструментів моніторингу та прийняття рішень у державному чи регіональному управлінні.

– Використовувані інструменти: Системи Business Intelligence (Power BI, Tableau) або державні аналітичні платформи (наприклад, Prozorro, dashboard.gov.ua).

– Результат: Аналітичний звіт із пропозиціями щодо покращення інтерфейсу та показників (KPI) для управлінців.

4. Проектне завдання: форсайт-прогноз розвитку галузі

– Суть завдання: Розробка стратегічного прогнозу для певної сфери публічного управління (наприклад, екологія або освіта громади) на середньострокову перспективу.

– Використовувані інструменти: Розширений PESTEL-аналіз, SWOT-матриця, метод побудови сценаріїв майбутнього.

– Результат: Проект концепції управлінського рішення, орієнтованого на виклики майбутнього та сталий розвиток.

Тема 4. Процес управління в правоохоронних органах (самостійна робота – 16 год.)

Підготувати наукове повідомлення (обсягом 5 сторінок) за однією із запропонованих тем з обов'язковим посиланням на використані джерела:

1. Еволюція та сучасні тенденції розвитку процесу управління в правоохоронних органах України.
2. Прогнозування як інструмент стратегічного планування в діяльності правоохоронних органів.
3. Методологія та алгоритм розробки управлінських рішень в умовах ризику та часових обмежень.
4. Класифікація та типологія управлінських рішень у правоохоронній сфері: від тактичних до стратегічних.
5. Юридична техніка та вимоги до документального оформлення управлінських актів (наказів, розпоряджень, інструкцій).
6. Організаційні механізми та технології забезпечення виконання управлінських рішень у правоохоронних структурах.
7. Система контролю за виконанням рішень у правоохоронних органах: види, методи та оцінка ефективності.
8. Роль ситуаційних центрів та аналітичних підрозділів у процесі прийняття управлінських рішень.
9. Використання сучасних інформаційних технологій та штучного інтелекту для автоматизації процесів управління в правоохоронній діяльності.
10. Управління змінами (Change Management) та кризове управління в системі правоохоронних органів в умовах сьогодення.

6. Індивідуальні завдання

Індивідуальна робота магістрів може охоплювати чотири основні напрямки: науково-дослідний (підготовка статей до фахових видань, участь у грантових та наукових проєктах, апробація результатів), прикладно-аналітичний (кейс-стаді та моделювання, підготовка експертного аналізу певної проблеми у галузі з пропозиціями рішень для бізнесу чи влади, дослідження ринку, конкурентний аналіз або оцінка комерційного потенціалу інноваційної ідеї), проєктний (розробка прототипу / проєкту, трудовий або виробничий практикум із рефлексією) та педагогічний (проведення гостьової міні-лекції чи мастер-класу).

Приблизна тематика напрямків роботи

1. Поняття публічного адміністрування, як одного з видів суспільно-корисної діяльності і як публічно-правового інституту.
2. Публічне адміністрування – теоретичні засади та підходи до визначення.
3. Публічне адміністрування – як правова категорія.
4. Кризове управління в публічному управлінні. Особливості кризового публічного управління в умовах військового конфлікту.

5. Поняття і зміст принципів публічного адміністрування.
6. Завдання та функції публічного адміністрування: поняття, види, характеристика.
7. Логіко-теоретична реконструкція соціально-політичних та адміністративно-управлінських об'єктів.
8. Сучасні механізми управління суспільним розвитком.
9. Особливості функціонування механізмів публічного управління в умовах нових викликів та ризиків.
10. Сучасні технології публічного управління та адміністрування.
11. Соціокультурні аспекти публічного управління та адміністрування: професійна етика, культура та лідерство.
12. Основні етапи розвитку теорії публічного управління та адміністрування.
13. Закон необхідної різноманітності та його врахування у практиці публічного управління в Україні.
14. Закономірність процесу управління і її використання для аналізу процесів публічного управління.
15. Парламентаризм як політико-правова практика і конституційно-правова доктрина.
16. Антикорупційна діяльність у сфері публічного управління.
17. Феномен опозиції у публічній політичній діяльності.
18. Феномен публічного управління: природа та сутність.
19. Прояви синергії у публічному управлінні.
20. Класичні моделі управління, формування системи принципів адміністративно-державного управління.
21. Школа наукового управління і її сучасні представники (Ф. Тейлор, Л. Гілберт, Г. Емерсон, Г. Форд, Г. Гант).
22. Класична (адміністративна) школа управління (А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні).
23. Школа людських відносин та її розвиток (Е. Мейо, Г. Мюнстенберг, М. Фолетт, Р. Лайкерт, А. Маслоу).
24. Школа поведінкових наук (Д. МакГрегор, Ф. Герцберг).
25. Школа соціальних систем (Ч. Барнард, Ф. Селзник, Г. Саймон).
26. Особливості сучасних підходів до вивчення публічного управління у США та європейських країнах.
27. Транспарентність публічного адміністрування.
28. Сучасні тенденції у публічному адмініструванні.
29. Поняття європейського адміністративного простору.
30. Імплементация чинних моделей управління в українську практику.
31. Еволюція публічного управління в Україні як підґрунтя розвитку теорії і практики здійснення трансформаційних державно-управлінських процесів.
32. Поняття і сутність управлінського рішення.
33. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття рішень.
34. Передумови забезпечення громадської участі у вирішенні завдань розвитку території.

35. Технології залучення громадян до прийняття управлінських рішень.
36. Використання інтернет-технологій у забезпеченні громадської участі щодо прийняття рішень.
37. Технологічні особливості рішення задач і проблем в управлінні.
38. Особливості розробки і прийняття стратегічного рішення.
39. Умови прийняття управлінських рішень.
40. Ухвалення управлінського рішення керівником організації.
41. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.
42. Методи в технології прийняття управлінських рішень.
43. Складові системи якості управлінських рішень.
44. Типи управлінських рішень.
45. Суб'єкти підготовки рішень.
46. Людина в системі прийняття управлінських рішень.
47. Сутність та еволюція концепцій прийняття управлінських рішень: від раціоналізму до обмеженої раціональності Г. Саймона.
48. Типологія управлінських рішень: специфіка структурованих, слабо структурованих та неструктурованих задач у публічному секторі.
49. Етапи та логіка класичного процесу прийняття рішень: від ідентифікації проблеми до оцінки результатів.
50. Роль інформаційно-аналітичного забезпечення у формуванні та реалізації управлінських рішень.
51. Фактори ризику та невизначеності: методи прийняття рішень у умовах кризових і нестабільних середовищ.
52. Індивідуальний та колегіальний підходи: переваги, недоліки та ризики «групового мислення».
53. Психологічні та поведінкові аспекти: вплив когнітивних упереджень і стереотипів на якість рішень.
54. Етичні імперативи та ціннісні орієнтири при прийнятті публічно-управлінських рішень.
55. Концепція «належного врядування» та її вимоги до прозорості й підзвітності рішень.
56. Критерії та показники ефективності прийнятих управлінських рішень у державних органах.
57. Моделі раціонального, інтуїтивного та покрокового прийняття рішень.
58. Залучення стейкхолдерів та громадськості до процедур розробки та обговорення публічних політик.
59. Організаційно-правові механізми забезпечення легітимності та обов'язковості виконання рішень.
60. Цифрова трансформація управлінських процесів: зміна традиційних концепцій під впливом аналітики даних та штучного інтелекту.

7. Методи навчання

Бінарні, частково-пошукові, опитування, тестовий контроль.

Словесні методи (лекція, розповідь-пояснення), наочні (ілюстрація, демонстрація), практичні (аналіз нормативно-правових актів, аналітичні завдання, ситуаційні завдання, робота з таблицями та в Інтернеті), проблемно-пошукові, інтерактивні (дискусія, методи групової роботи).

8. Форми та методи контролю, критерії оцінювання результатів навчання та перелік орієнтовних завдань (питань) для підсумкового контролю

Форми контролю регламентовані Положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти в Національній академії внутрішніх справ – <https://lnk.ua/erRcZNY99>.

Відповідно до вимог наказу МВС України від 30.06.2026 р. № 616 «Про затвердження Положення про особливості організації освітнього процесу в закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських», Положення про організацію освітнього процесу в Національній академії внутрішніх справ – <https://surl.li/viezag> контрольні заходи протягом навчального року (семестру) включають у себе поточний і підсумковий контроль знань здобувачів.

До семестрового контролю з навчальної дисципліни допускаються здобувачі, які в повному обсязі виконали навчальний план з цієї дисципліни. Після недопуску до підсумкового контролю здобувач може перескласти не більше трьох пропусків та/або незадовільних оцінок за один день.

Підстави та порядок перескладання пропусків та незадовільних оцінок, ліквідації академічної заборгованості, а також проходження повторного курсу навчання визначається «Положенням про ліквідацію академічної заборгованості та академічної різниці в Національній академії внутрішніх справ НАВС» https://okop.navs.edu.ua/assets/files/example3/pol_likv_zaborg.pdf

Методи контролю – усне та/чи письмове опитування, перевірка виконаних завдань, тестовий та інші види контролю. Контрольне оцінювання можуть проводити в усній формі, у формі письмової контрольної роботи та/або тестування (комп'ютерного, письмового). Контроль самостійної роботи здійснюють через перевірку виконаних завдань на практичних або семінарських заняттях, підготовка презентацій тощо.

Для вивчення курсу обліку результатів поточного та підсумкового контролю використовується поточно-накопичувальна інформація, яка реєструється в журналах обліку успішності здобувачів вищої освіти і переноситься до відомості обліку успішності здобувачів вищої освіти.

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності здобувача вищої освіти при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів, є такі:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах;
- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

8.1. Екзамен

Результати навчання з аудиторної роботи обчислюються за таким алгоритмом:

- шляхом множення середнього бала на коефіцієнт 16 з подальшим математичним заокругленням до цілого числа;
- середній бал розраховується як відношення суми всіх отриманих оцінок до загальної кількості показників, що включає: мінімальну кількість позитивних оцінок за національною шкалою оцінювання («відмінно», «добре», «задовільно») (далі – позитивні оцінки); кількість «додаткових» позитивних оцінок з урахуванням коефіцієнта 0,7; кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та/або невідпрацьованих пропусків навчальних занять, при цьому:
 - мінімальна кількість позитивних оцінок має становити не менше ніж 1/3 (33%) від загальної кількості семінарських, практичних та лабораторних занять, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни, при цьому лекційні заняття до розрахунку зазначеного показника не включаються. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за індивідуальним графіком, мінімальна кількість позитивних оцінок має становити не менше ніж 1/3 (33 %) від загальної кількості індивідуальних занять, передбачених індивідуальним графіком. Якщо 1/3 (33 %) від кількості занять становить дробове число, то до розрахунку береться наступне ціле число;
 - за умови отримання здобувачем вищої освіти менше ніж 1/3 (33 %) позитивних оцінок, відсутні до цієї вимоги оцінки враховуються як «нуль» при обчисленні середнього бала;
 - коефіцієнт 0,7 застосовується до кількості «додаткових» позитивних оцінок, що перевищують встановлений мінімум, з метою стимулювання здобувачів вищої освіти до покращення результатів аудиторної роботи протягом усього періоду вивчення освітнього компонента;
 - невідпрацьовані «незадовільні» оцінки та/або невідпрацьовані пропуски навчальних занять враховуються як «нуль» під час розрахунку суми всіх отриманих оцінок;

– відпрацювання «незадовільних» оцінок та/або відпрацювання пропущених навчальних занять з тем освітніх компонентів, що стосуються заходів безпеки при застосуванні поліцейських заходів примусу, є обов'язковим.

Відпрацювання всіх інших «незадовільних» оцінок та/або пропущених навчальних занять не є обов'язковим.

Максимальний результат оцінювання аудиторної роботи здобувача вищої освіти становить 80 балів, а бали, що перевищують цей показник – не враховуються.

Формула розрахунку загального результату аудиторної роботи:

$$РАР = \frac{СОО}{МКПО + КДПО \times 0,7 + КННОНПЗ} \times 16 ,$$

де:

РАР – результат аудиторної роботи;

СОО – сума отриманих оцінок;

МКПО – мінімальна кількість позитивних оцінок (1/3 (33 %) від кількості семінарських, практичних, лабораторних занять, передбачених РПНД).

При цьому, якщо МКПО становить дробове число, то до розрахунку береться наступне ціле число;

КДПО – кількість «додаткових» позитивних оцінок, тобто оцінок, що перевищують МКПО;

КННОНПЗ – кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та/або невідпрацьованих пропущених занять.

Загальна кількість балів за самостійну роботу визначається як сума балів, отриманих за її виконання, згідно з критеріями оцінювання, визначеними у відповідному розділі робочої програми навчальної дисципліни.

Екзамен – форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня знань, умінь та навичок (компетентностей) з освітнього компонента або його окремої завершеної частини та передбачає виставлення оцінок у балах ЄКТС, що за національною шкалою оцінювання відповідає оцінці «відмінно», «добре», «задовільно» або «незадовільно». Підсумкова кількість балів з екзамену з навчальної дисципліни розраховується як середнє арифметичне суми результатів аудиторної роботи та самостійної роботи разом (≤ 100) та результату підсумкового контролю (≤ 100).

Формула розрахунку підсумкової кількості балів з екзамену:

$$ПКБ_{(Екз)} = \frac{(РАР + РСР) + РПК}{2} , \text{ де:}$$

ПКБ – підсумкова кількість балів;

РАР – результат аудиторної роботи;

РСР – результат самостійної роботи;

РПК – результат підсумкового контролю.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка в балах	Екзамен	
	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	відмінно
82–89	B	добре
75–81	C	добре
64–74	D	задовільно
60–63	E	задовільно
0–59	F	незадовільно

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності здобувача вищої освіти при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів, є такі:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах;
- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних завдань;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

Розподіл балів, що присвоюються здобувачеві

Накопичення балів з тем за усі види робіт <i>max 60 балів</i>					Підсумковий контроль <i>max 20 балів</i>	Підсумкова кількість балів <i>max 100 балів</i>
T1	T2	T3	T4	Самостійна робота (<i>max 20 балів</i>)	екзамен	
20	20	20	20	20		

Алгоритм оцінювання самостійної роботи магістрів

Максимальна кількість балів за самостійну роботу з дисципліни становить **20 балів**. Здобувач може обрати один із двох альтернативних форматів виконання та накопичення балів:

Варіант А. Поточне виконання завдань за темами (до 20 балів)

Здобувач виконує самостійну роботу поступово, опрацьовуючи кожну з 4 тем дисципліни. За кожну виконану тему виставляється **до 5 балів** (у сумі за 4 теми – максимум 20 балів). Критерії оцінювання кожної теми визначаються специфікою завдання (глибина розкриття теоретичного матеріалу, повнота розв'язання практичних кейсів тощо).

Варіант Б. Виконання комплексної індивідуальної роботи / проєктного завдання (до 20 балів)

Здобувач має право отримати максимальні 20 балів за самостійну роботу достроково або підсумково, виконавши єдиний масштабний проєкт або вид роботи, передбачений робочою програмою. Оцінювання комплексної роботи здійснюється за такими критеріями:

- **актуальність обраного напрямку та тематики** (практична цінність, новизна, обґрунтованість вибору) – до 3 бали;
- **технічне оформлення роботи / проєкту** (структура, якість візуалізації, дотримання академічних стандартів та технічних вимог) – до 3 бали;
- **поширеність та публікації** (наявність наукових публікацій, тез конференцій або впровадження результатів) – до 5 балів;
- **висвітлення у медіа або публічна презентація** (репрезентація результатів проєкту в медіапросторі, мережах або на заходах) – до 5 балів;
- **додаткові критерії якості** (складність інструментарію, глибина аналітики, оригінальність ідей та практичний ефект) – до 4 балів.

9. Інструменти, обладнання, програмне забезпечення, використання яких передбачає дисципліна

Під час проведення всіх видів занять використовується таке обладнання і програмне забезпечення:

Під час проведення занять в очному (offline) режимі використовуються:

- інтерактивні, мультимедійні проектори, комп'ютери, планшети, інтерактивна дошка.

Під час проведення занять в змішаному (blended) режимі використовуються наступні засоби програмного забезпечення:

- доступ до дистанційних навчальних курсів дисципліни на офіційному вебпорталі НАВС через мережу Інтернет (на платформах Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, Google Meet).

Під час проведення занять без очної складової в дистанційному режимі (on-line) за вибором викладача використовується:

- програмне забезпечення через мережу Інтернет.

На платформі Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) розміщені допоміжні матеріали.

Системо-технічне забезпечення навчальної дисципліни складається із:

- апаратних засобів (персональних комп'ютерів, мережевого обладнання,

джерел безперебійного живлення, серверів, обладнання для відеоконференц зв'язку тощо), що забезпечують розроблення і використання веб-ресурсів навчального призначення, управління освітнім процесом та необхідні види навчальної взаємодії між суб'єктами дистанційного навчання у синхронному і асинхронному режимах.

– інформаційно-комунікаційного забезпечення навчальної дисципліни із пропускнуою здатністю каналів, що надає всім суб'єктам дистанційного навчання навчального закладу цілодобовий доступ до веб-ресурсів і веб сервісів для реалізації освітнього процесу у синхронному та асинхронному режимах;

– програмного забезпечення загального призначення, яке має бути ліцензійним або побудованим на програмних продуктах з відкритими кодами. Веб-ресурси навчальної дисципліни, що необхідні для забезпечення дистанційного навчання, можуть містити: методичні рекомендації щодо їх використання, послідовності виконання завдань, особливостей контролю тощо; документи планування освітнього процесу (навчальні та робочі навчальні програми, навчально-тематичні плани); відео- та аудіозаписи лекцій, семінарів тощо; мультимедійні лекційні матеріали; практичні завдання із методичними рекомендаціями щодо їх виконання; електронні макети документів, пакети тестових завдань для проведення контрольних заходів, тестування із автоматизованою перевіркою результатів, тестування із перевіркою викладачем; електронні бібліотеки чи посилання на них; бібліографії.

10. Перелік питань/завдань для підсумкового контролю з навчальної дисципліни

Тема 1. Теоретико-методологічні засади публічного управління та адміністрування

1. Управління: природа, сутність, узагальнені підходи до розкриття змісту.
2. Розуміння понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в сучасній науці.
3. Основні компетенції публічного управління та адміністрування.
4. Зміст предметного простору теорії управління та прийняття рішень.
5. Публічне управління як велика складна система, підходи до виокремлення її підсистем і елементів.
6. Суб'єкт і об'єкт публічно-управлінських відносин.
7. Феномен публічного управління: природа та сутність.
8. Основні ознаки публічного управління.
9. Парадигма сучасного публічного управління, аксіологічні засади, цінності публічного управління.
10. Цілі та функції публічного управління.
11. Механізми публічного управління.
12. Організаційно-регулюючі функції управління.

13. Основні напрями розвитку системи публічного управління.
14. Принципи публічного управління.
15. Співвідношення публічного управління та публічного адміністрування.
16. Суспільне призначення публічного управління та механізми його реалізації.
17. Сутність ефективності та результативності публічного управління.
18. Сутність системності публічного управління.
19. Структура публічного управління як системи діяльності.
20. Поняття ресурсів публічного управління.
21. Сучасні тенденції у публічному адмініструванні.
22. Моделі публічного управління та адміністрування.
23. Закони публічного управління.
24. Закон необхідної різноманітності.
25. Закон розмежування центрів влади та управління (поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову).
26. Закон поєднання централізації та децентралізації влади.
27. Закон системності організації публічного управління.
28. Закон саморозвитку системи публічного управління.
29. Специфічні закони і закономірності формування й ефективного функціонування системи публічного управління.
30. Етапи ефективного використання законів і принципів публічного управління.

Тема 2. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень

1. Поняття теорії прийняття рішень.
2. Сутність і функції теорії прийняття рішень.
3. Загальна структура, зміст і оформлення управлінського рішення.
4. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.
5. Технології розробки управлінських рішень.
6. Види управлінських рішень.
7. Класифікація управлінських рішень.
8. Моделі теорії прийняття рішень.
9. Нормативна (класична) модель: сутність та основні принципи.
10. Дескриптивна (описова) модель: сутність та особливості.
11. Модель теорії ігор: сутність та основні принципи.
12. Модель теорії черг (масового обслуговування): сутність та основні принципи.
13. Модель управління запасами: сутність та основні принципи.
14. Імітаційне моделювання: основні типи.
15. Зміст понять «невизначеність» та «ризик» при прийнятті управлінських рішень.
16. Сутність аналізу альтернатив дій.

17. Професійна відповідальність керівників за управлінські рішення. Сутність і види відповідальності керівників.
18. Розробка альтернативних рішень.
19. Групові рішення.
20. Класифікація методів прийняття управлінських рішень.
21. Методи порівняльного і факторного аналізу.
22. Методи моделювання.
23. Методи прогнозування.
24. Методи ситуаційного аналізу.
25. Методи оцінки і вибору альтернатив.
26. Ефективність управлінських рішень та її складові.
27. Прийняття рішень різними школами управління.
28. Забезпечення виконання прийнятих рішень.
29. Місце і роль людського фактору у процесі прийняття управлінських рішень.
30. Закономірності, принципи та чинники вибору як підґрунтя державно-управлінських рішень.

Тема 3. Технології та інструменти підтримки прийняття рішень

1. Визначення та сутність систем підтримки прийняття рішень у публічному управлінні.
2. Класифікація СПР в державному секторі (модельно-орієнтовані, дані-орієнтовані, знання-орієнтовані тощо).
3. Основні компоненти архітектури типової системи підтримки прийняття рішень.
4. Роль якісних та кількісних даних у процесі вироблення публічної політики.
5. Життєвий цикл розробки та прийняття управлінського рішення в органах публічної влади.
6. Порівняльний аналіз класичного (раціонального) та обмежено-раціонального підходів до прийняття рішень.
7. Методи експертного оцінювання (метод Дельфі, метод парних порівнянь, SWOT-аналіз) в публічному секторі.
8. Метод аналізу ієрархій Сааті та його застосування для вибору державних пріоритетів.
9. Багатокритеріальний аналіз альтернатив у вирішенні соціально-економічних задач.
10. Моделювання та прогнозування розвитку соціально-економічних процесів (сценарний аналіз).
11. Використання технологій Big Data для формування обґрунтованої публічної політики.
12. Data Mining та виявлення прихованих закономірностей у державних реєстрах.

13. Системи бізнес-аналітики у моніторингу ефективності роботи органів влади.

14. Геоінформаційні системи як інструмент прийняття просторових та містобудівних рішень.

15. Системний аналіз та імітаційне моделювання складних суспільних систем.

16. Функціонал та призначення ситуаційних центрів у системі державних органів.

17. Системи моніторингу та оцінки ефективності виконання державних програм і проектів (KPI).

18. Публічні електронні реєстри та бази даних як інформаційна основа прийняття управлінських рішень.

19. Використання відкритих даних (Open Data) для аналізу суспільних потреб та оцінки державних рішень.

20. Інструменти залучення громадян до прийняття рішень (e-Participation, електронні консультації, опитування).

21. Штучний інтелект та машинне навчання у публічному управлінні: сфери застосування та обмеження.

22. Автоматизовані системи прийняття рішень у наданні публічних послуг (автоматичне нарахування субсидій, пільг тощо).

23. Використання інструментів когнітивного моделювання та нечіткої логіки в умовах невизначеності.

24. Інформаційна безпека та захист даних у системах підтримки прийняття рішень.

25. Виклики кібербезпеки при цифровизації процесів прийняття державно-управлінських рішень.

26. Методи оцінки ризиків та невизначеностей при виборі державних альтернатив.

27. Оцінка впливу регуляторних та державних рішень.

28. Оцінка ефективності та результативності впроваджених СПР в органах публічної влади.

29. Етичні та юридичні проблеми використання алгоритмічних систем та штучного інтелекту у державно-управлінських рішеннях.

30. Нормативно-правове забезпечення цифровизації та використання СПР в Україні.

Тема 4. Процес управління в правоохоронних органах

1. У чому полягає сутність та особливості процесу управління в правоохоронних органах як специфічному виді публічної діяльності?

2. Які є основні етапи та циклічність управлінського циклу в органах правопорядку?

3. Як співвідносяться загальні (планування, організація, мотивація, контроль) та спеціальні функції управління в діяльності правоохоронних структур?

4. Яке значення має функція аналізу та прогнозування оперативної обстановки для прийняття управлінських рішень?

5. У чому полягає зміст стратегічного та поточного (оперативного) планування в правоохоронних органах?

6. Які критерії оцінки ефективності виконуваних управлінських функцій застосовуються в органах системи МВС?

7. У чому полягає специфіка організації взаємодії між різними підрозділами правоохоронного органу під час виконання спільних завдань?

8. Що таке управлінське рішення в правоохоронній сфері та які вимоги (правові, організаційні, етичні) до нього висуваються?

9. Які існують класифікації управлінських рішень за формою, строками дії та рівнем прийняття?

10. Які основні стадії розробки та прийняття управлінського рішення в умовах звичайного режиму діяльності?

11. У чому полягає специфіка прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, ризику та дефіциту часу?

12. Які методи (кількісні, якісні, експертні) використовуються при обґрунтуванні управлінських рішень у правоохоронних органах?

13. Як здійснюється організація виконання прийнятого управлінського рішення та які чинники впливають на його успішну реалізацію?

14. Яким чином відбувається коригування або скасування управлінських рішень у разі зміни оперативної обстановки?

15. Хто виступає суб'єктами та об'єктами управління в системі правоохоронних органів України?

16. Які типи організаційних структур (лінійні, функціональні, матричні тощо) застосовуються в органах правопорядку та які їхні переваги й недоліки?

17. У чому полягає суть делегування повноважень, відповідальності та централізації/децентралізації управлінських функцій?

18. Як здійснюється підпорядкованість та координація дій між центральним апаратом та територіальними (підпорядкованими) підрозділами?

19. Яка роль штабних (координаційно-аналітичних) підрозділів у забезпеченні управлінського процесу?

20. Які види та форми управлінського контролю (попередній, поточний, підсумковий, внутрішній, зовнішній) застосовуються в правоохоронній сфері?

21. У чому полягає зміст інспектування та контрольних перевірок як методів вивчення стану справи в підпорядкованих підрозділах?

22. Які критерії та індикатори використовуються для оцінювання результативності діяльності правоохоронного органу?

23. Яка роль громадської думки та рівня довіри населення в оцінюванні ефективності управління правоохоронними органами?

24. Як здійснюється моніторинг виконання державних та регіональних програм у сфері забезпечення правопорядку?

25. Які особливості має процес управління правоохоронними органами в умовах надзвичайного або воєнного стану?

26. Як здійснюється антикризове управління та оперативно-тактичне

керівництво силами та засобами під час ліквідації кризових ситуацій?

27. У чому полягають особливості використання інформаційно-аналітичних систем та цифрових технологій в управлінській діяльності правоохоронних органів?

28. Як забезпечується інформаційна безпека та захист персональних даних у процесі прийняття й передачі управлінської інформації?

29. Які напрями підвищення якості та оптимізації управлінських процесів є пріоритетними у контексті євроінтеграції України?

30. Яка роль керівника правоохоронного органу у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату та запобіганні вигоранню персоналу?

11. Рекомендовані джерела інформації

Основна

1. Вороніна Ю.Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

2. Кісіль З.Р. Основи управління: посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.

3. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с.

4. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за ред. Ю.Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

5. Теорія управління [Електронний ресурс]: навчальний посібник / І. А. Грузіна, І.О. Кінас, І.М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

6. Технології прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: конспект лекцій / укладач І.Г. Волинець. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 93 с.

Додаткова

1. Андріяш В.І., Громадська Н.А., Малікіна О.А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. 2021. №9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?or=1&z=2201>.

2. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення: навчальний посібник. К.: ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.

3. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики: монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

4. Батюк Б.Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №2 (30). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-364-373/](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373/).

5. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми*

розвитку економіки регіону. 2021. Вип. 17. Т.2. С. 251–259.

6. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. №2 (76). С. 30–35.

7. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23/>.

8. Воронько-Невіднича Т.В. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 75–79.

9. Гасюк І.Л., Іваній О.М. Логічно-формальні та критеріальні методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2024. №8 (50). С. 112–122.

10. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.

11. Коваль Я.С. Концептуальний аспект прийняття державно-управлінських рішень у сфері державної безпеки. *Сучасний науковий журнал*. 2023. № 1(1). С. 97–105.

12. Кризовий менеджмент і принципи управління ризиками в процесі наслідків надзвичайних ситуацій: монографія/ П.Б. Волянський, С.О. Гур'єв, О.С. Соловійов, А.В. Терент'єва/ Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту. Вид.2-ге, виправ. та допов. Київ: Парлам. вид-во, 2021. 432 с.

13. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Телічко Н.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40>.

14. Махун А.П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 44–45.

15. Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>.

16. Мовчан У.В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2022. Вип. 2(54). С. 23–26.

17. Мрака Н.М., Піцикевич В.В., Гнатишин Б.О., Кочін І.С., Михайлов Т.С., Ленько Н.В., Беззубий О.В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. №30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1221>.

18. Онокієнко Т.С. Прийняття управлінських рішень: ключові аспекти для успіху. Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості: матеріали Круглого столу (10 травня 2024 року); наук. кер. Ю.М. Сагачко. ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»; Державний біотехнологічний університет. [б. в.]. 2024. С. 53–55. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54080/1/MATERIALY_KRUGLOHO_STOLU_2024-54-56.pdf.

19. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / П.С. Покатаєв, М.А. Латинін, С.В. Степаненко, Г.П. Пасемко, О.М. Таран. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.

20. Перга Ю.М. Історія державного управління в Україні: конспект лекцій. Навчальний посібник. Електронне мережне навчальне видання. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 55 с.

21. Право в публічному управлінні : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. [Електронне видання] / С. Степаненко, Є. Фролова. Одеса: Фенікс, 2023. 108 с.

22. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К.: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

23. Публічне управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. 2-ге видання, перероб. і доп. [Електронне видання] / С. Степаненко, Є. Фролова. Одеса : Фенікс, 2023. 110 с.

24. Сазонова Т.О., Терещенко В.С., Авраменко В.Р. Ефективний конфлікт-менеджмент як індикатор соціально відповідальної поведінки керівника підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №2. С. 109–112.

25. Скопенко Н.С., Шеремет О.О., Єрємін М.В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №18. С. 50–55.

26. Технології прийняття управлінських рішень: Монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.

27. Хільковець В.Ю., Бондар В.Ю. Вплив людського фактору на прийняття управлінських рішень. IX Міжнародна науково-практична конференція «*Science and technology: problems, prospects and innovations*»: Матеріали міжнар. наук. конф., м. Осака, 8 черв. 2023 р. С. 1–4.

28. Чуб С.В., Ніколаєв К.Д. Особливості прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки. *Держава і регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. №1(79), 2023. С. 106–111.

Інтернет ресурси

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.
2. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестицій та розвитку. URL: <http://in.ukrproject.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

Розробник(и):

професор кафедри адміністративно-
правових дисциплін
ННПП НАВС, доктор наук з
державного управління, професор



Анна ТЕРЕНТ'ЄВА

Завідувач кафедри
адміністративного права та процесу
НАВС
полковник поліції



Олександр ДОЦЕНКО