



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

---

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Рішення методичної ради  
університету  
*«22» червня 2023 року,*  
*протокол № 7.*

Перша проректорка, голова методичної  
ради університету, кандидатка наук з  
державного управління, доцентка

\_\_\_\_\_ Ірина КОВТУН

(підпис)

*«22» червня 2023 року*

М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ  
з навчальної дисципліни  
«СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ І МОДЕЛЮВАННЯ  
ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»  
для підготовки на третьому (освітньо-науковому) рівні  
здобувачів ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування  
галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування**

м. Хмельницький  
2023

**РОЗРОБНИК**

Професор кафедри публічного  
управління та адміністрування,

доктор наук з державного управління, доцент \_\_\_\_\_ Інна ШЕВЧУК

«09» червня 2023 року

**СХВАЛЕНО**

Рішення кафедри публічного управління та адміністрування

12 червня 2023 року, протокол № 12.

Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,

доктор наук з державного управління,

професор \_\_\_\_\_

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

12 червня 2023 року

Деканеса факультету управління та економіки,

кандидатка економічних наук, доцентка \_\_\_\_\_

Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

«20» червня 2023 року

## ЗМІСТ

			Стор.
1.	Структура вивчення навчальної дисципліни		– 3
	1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	– 4
	1.2.	Лекції <i>(теми і плани)</i>	4
	1.3.	Семінарські заняття <i>(теми і плани занять; питання, завдання для поточного контролю; методичні рекомендації для підготовки до занять)</i>	– 5
	1.4.	Самостійна робота студентів <i>(завдання та методичні рекомендації до їх виконання тощо)</i>	– 7
	1.5.	Індивідуальні завдання <i>(форми, тематика завдань; методичні рекомендації до їх виконання)</i>	– 7
	1.6.	Підсумковий контроль <i>(форми, питання, для підсумкового контролю; зразок екзаменаційного білета)</i>	– 8
2.	Схема нарахування балів <i>(загальна схема; розрахунки нарахування балів за відповідні види навчальної діяльності)</i>		– 9
3.	Рекомендовані джерела		– 12

## 1. Структура вивчення навчальної дисципліни

### 1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання					Заочна форма навчання						
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1.	Сутність та вимоги до публічно-управлінських рішень	24	2	2	-	-	20	24	2	2	-	-	20
2.	Системний аналіз публічно-управлінських проблем	24	2	2	-	-	20	24	2	2	-	-	20
3.	Ключові засади підготовки публічно-управлінських рішень	48	4	4	-	-	40	48	4	4	-	-	40
4.	Специфіка прийняття рішень органами публічного управління в умовах особливого періоду	24	2	2	-	-	20	24	2	2	-	-	20
<b>Всього годин:</b>		<b>120</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

### 1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	
1.	Сутність та вимоги до публічно-управлінських рішень	2
1.1.	Управлінське рішення у циклі управління	
1.2.	Класифікація публічно-управлінських рішень та вимоги до них	
2.	Системний аналіз управлінських проблем в публічному управлінні	2
2.1.	Системний підхід до публічного управління.	
2.2.	Основні етапи і процедури системного підходу.	
2.3.	Критерії і методи прийняття публічно-управлінських рішень.	
3.	Ключові засади підготовки публічно-управлінських рішень	4
3.1.	Основні моделі прийняття публічно-управлінських рішень.	
3.2.	Етапи прийняття публічно-управлінських рішень.	
4.	Специфіка прийняття рішень органами публічного управління в умовах особливого періоду	2

4.1.	Практика прийняття публічно-управлінських рішень органами публічного управління	
4.2	Особливості прийняття публічно-управлінських рішень в умовах загроз національній безпеці України	
	<b>Усього</b>	<b>10</b>

### *1.3. Семінарські заняття*

#### *Семінарське заняття 1*

**Тема. Сутність та вимоги до публічно-управлінських рішень**

1. Публічно-управлінське рішення у циклі управління.
2. Класифікація публічно-управлінських рішень та вимоги до них.

#### *Методичні рекомендації*

*Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: рішення, публічно-управлінське рішення, системний аналіз, модель, моделювання, моделі прийняття публічно-управлінських рішень.*

*З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми необхідно особливу увагу зосередити на таких питаннях:*

- дослідити сутність та класифікацію публічно-управлінських рішень;
- визначити вимоги до публічно-управлінських рішень;
- дослідити основні процедури та етапи системного підходу;
- проаналізувати особливості методів та моделей прийняття управлінських рішень в публічному управлінні.

#### *Питання для обговорення:*

1. Які основні закони управління, що впливають на прийняття публічно-управлінських рішень Ви знаєте?
2. Загальні поняття щодо публічно-управлінського рішення. В чому полягає різниця визначень «управлінське рішення» та «рішення»?
3. Сутність, задача, предмет, функції та об'єкти публічно-управлінських рішень.
4. Місце публічно-управлінського рішення в циклі управління.
5. Ієрархічна взаємозалежність публічно-управлінських рішень.
6. Які підходи застосовують щодо класифікації публічно-управлінських рішень?
7. Основні напрямки застосування ідеї та принципу системного аналізу для розв'язання управлінської проблеми.

## **Семінарське заняття 2**

### **Тема. Системний аналіз управлінських проблем**

1. Системний підхід до управління.
2. Основні етапи і процедури системного підходу.
3. Критерії і методи прийняття публічно-управлінських рішень.

**Практичне завдання:** вирішення проблемної ситуації (робота в групах).

#### **Методичні рекомендації**

*Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: система, системний аналіз, евристичні методи.*

*З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми необхідно особливу увагу зосередити на таких питаннях:*

- визначення та підходи вивчення управлінської проблеми;
- сутність централізованого та децентралізованого підходів;
- специфіка групового та індивідуального підходів.

#### *Питання для обговорення:*

1. Система участі і неучасті.
2. Демократичний і компромісний підхід. Групове мислення.
3. Проблема як передумова та завдання прийняття рішення.
4. Умови застосування експертних методів. Помилки та вади у визначенні проблеми. Графічне зображення проблемної ситуації.
5. Методи визначення проблеми.
6. Проблемні ситуації в оперативному управлінні.
7. Етапи виявлення проблемної ситуації. Метод системного аналізу.
8. Стадії системного аналізу.

## **Семінарські заняття 3–4**

### **Тема. Ключові засади підготовки публічно-управлінських рішень**

1. Моделювання як загальнонауковий метод пізнання та інструментарій наукових досліджень соціально-економічних процесів та систем.
2. Основні моделі прийняття публічно-управлінських рішень.
3. Етапи прийняття публічно-управлінських рішень.

**Практичне завдання:** вирішення проблемної ситуації (робота в групах).

#### **Методичні рекомендації**

*Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: модель, моделювання, системний аналіз, «дерево рішень».*

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми необхідно особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- тип управлінської проблеми і основний метод її вирішення;
- класифікація моделей та методу системного аналізу. Принципи і етапи їх побудови;
- розгляд «дерева рішення» при розв'язанні проблем системного аналізу;
- евристичні і аналітичні методи в обґрунтуванні і прийнятті публічно-управлінських рішень.

*Питання для обговорення:*

1. Особливості прийняття рішень в умовах ризику.
2. Різновиди моделей управлінських рішень.
3. Правила розробки управлінських рішень.
4. Організація виконання прийнятих рішень.
5. Індивідуальне та колективне виконання управлінських рішень. Епізодичний і систематичний контроль. Попереджуючий і констатуючий контроль.
6. Система мотивування і стимулювання.
7. Оцінка кінцевої результативності прийнятих рішень.

### **Семінарське заняття 5**

**Тема. Специфіка прийняття рішень органами публічного управління в сфері національної безпеки**

1. Практика прийняття публічно-управлінських рішень органами публічного управління в умовах воєнного стану.
2. Особливості прийняття публічно-управлінських рішень в умовах загроз національній безпеці України.

**Практичне завдання:** вирішення проблемної ситуації (робота в групах).

### **Методичні рекомендації**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** безпека, національна безпека, виклик, ризик, загроза, небезпека, національні інтереси, воєнний стан, надзвичайний стан.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми необхідно особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- ключові аспекти прийняття та реалізації публічно-управлінських рішень органами публічної влади в умовах воєнного стану;
- повноваження Кабінету Міністрів України в умовах воєнного стану;
- повноваження Президента України в умовах воєнного стану;
- основні засади Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

*Питання для обговорення:*

1. Особливості реалізації повноважень органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Заходи з підтримки населення органами місцевого самоврядування.
2. Особливості інформаційно-аналітичної системи прийняття публічно-управлінських рішень.
3. Напрями удосконалення процесу прийняття та реалізації публічно-управлінських рішень в умовах загроз національній безпеці України.

#### ***1.4. Самостійна робота здобувача вищої освіти***

Самостійна робота є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни. Виконання самостійної роботи дозволяє здобувачам вищої освіти розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання.

Самостійна робота із навчальної дисципліни складається із підготовки роботи за визначеним планом із врахуванням усіх зазначених елементів.

Робота та індивідуальне завдання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Здобувачі вищої освіти виконують роботу самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка робіт та, за необхідності, заслуховування доповіді.

##### ***1.4.1. Завдання для самостійної роботи***

1. Середовище ухвалення рішення. Поняття визначеності, ризику, невизначеності.
2. Негативні наслідки ухвалення публічно-управлінських рішень. Взаємозалежність рішень.
3. Класифікація критеріїв прийняття публічно-управлінських рішень різних рівнів та сфер діяльності.
4. Вплив факторів професійної, соціальної та духовної культури на якість прийняття публічно-управлінських рішень.
5. Інформаційні джерела, інформаційні технології та програмне забезпечення прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління.
6. Моделювання як об'єктивна основа обґрунтування публічно-управлінських рішень.
7. Загальнонаукові методи обґрунтування публічно-управлінських рішень.
8. Оцінки можливих наслідків прийняття публічно-управлінських рішень.
9. Особливості прийняття публічно-управлінських рішень в умовах загроз національній безпеці України.

#### **1.5. Індивідуальні завдання**

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) за тематикою навчальної дисципліни виконується у вигляді наукової роботи у межах годин, відведених для самостійної роботи.



### ***1.5.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання***

Тема наукової роботи обирається здобувачем вищої освіти самостійно з наведеного нижче переліку та закріплюється за ним науково-педагогічним працівником на початку семестру. Наукова робота – це самостійно виконане наукове дослідження певної проблеми, яке відповідає науковим принципам, має певну структуру, містить результат власного пошуку та обґрунтовані висновки.

Підготовка наукової роботи у такій формі передбачає таку структуру:

1. Вступ (розкрити актуальність). До 1 сторінки
2. Перший розділ (зробити порівняльний аналіз думок вчених щодо теоретичних аспектів проблеми та /або основних визначень. Обов'язково із реальними посиланнями на реальні джерела). 3–4 сторінки
3. Другий розділ – аналіз фактичних та статистичних даних за останні 5 років. Обов'язково із реальними посиланнями на реальні джерела. Дані обов'язково подати у таблицях чи діаграмах. Має бути багато таблиць. Від 5 сторінок.
4. Третій розділ – формулювання виявлених проблем за проведеним аналізом в 2 розділі та розробка напрямів удосконалення цих проблем. 1–2 сторінки.
5. Висновки. До 1 сторінки.
6. Список використаних джерел. Не обмежена кількість – основне, щоб це були ті джерела, які Ви дійсно використали, можна інтернет-джерела.

Форма контролю – перевірка правильності виконання ІНДЗ із врахуванням самостійності, творчості, правильності розрахунків і вмінням захистити результати дослідження.

Результати наукової роботи можуть публікуватись у вітчизняному чи закордонному науковому виданні у формі статті, доповідатись на міжнародній, закордонній, всеукраїнській чи університетській конференціях з публікацією або без публікації тез, за що студенти одержують додаткові бали.

### ***1.5.2. Теми наукових робіт***

1. Фактори та середовище впливу на прийняття публічно-управлінських рішень.
2. Інтелектуальний та інформаційний потенціал прийняття публічно-управлінських рішень.
3. Моделювання як науковий метод обґрунтування публічно-управлінських рішень.
4. Детерміновані моделі обґрунтування публічно-управлінських рішень.
5. Стохастичні моделі обґрунтування публічно-управлінських рішень.
6. Оцінки ефективності прийняття публічно-управлінських рішень.
7. Прийняття та реалізація управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану.
8. Технології прийняття владних рішень органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

## **1.6. Підсумковий контроль**

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі екзамену.

### ***1.6.1. Питання для підсумкового контролю***

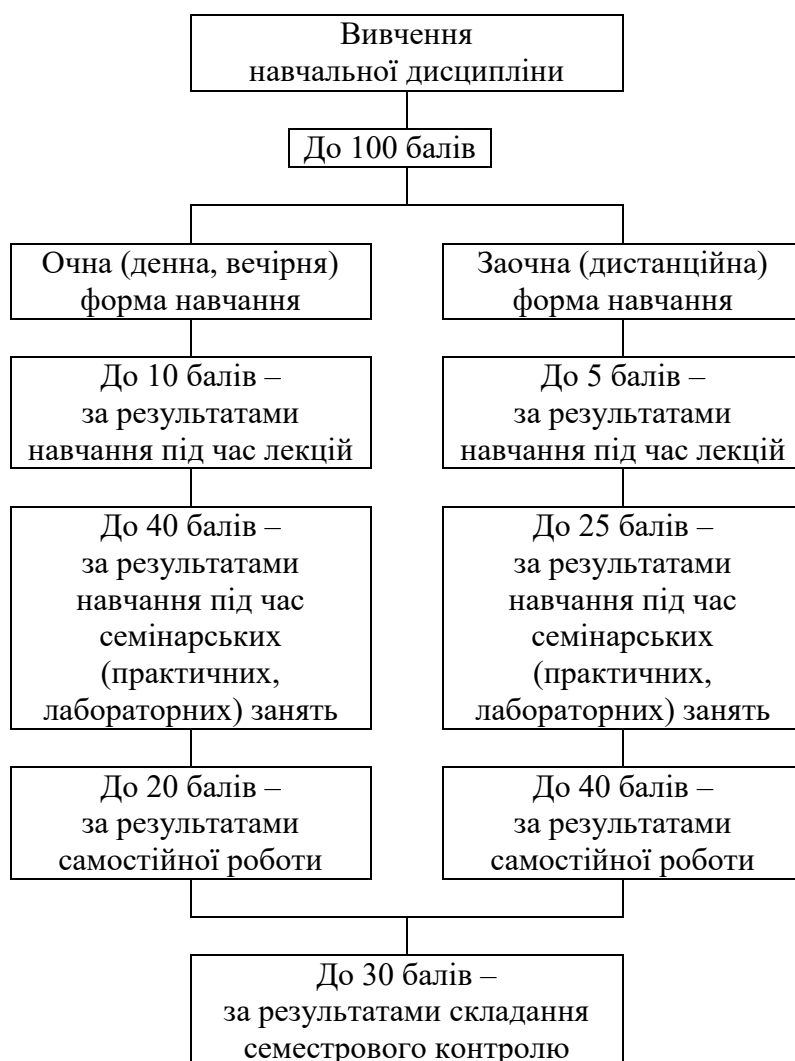
1. Закони управління, що впливають на прийняття управлінських рішень.
2. Специфічні закономірності управління.
3. Загальні поняття про публічно-управлінське рішення.
4. Управлінське рішення в циклі управління.
5. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень.
6. Класифікація публічно-управлінських рішень і вимоги до них.
7. Системний підхід до управління.
8. Процедури системного аналізу.
9. Основні принципи застосування системного підходу до вирішення управлінських завдань.
10. Сутність методів обґрунтування і прийняття публічно-управлінських рішень, їх класифікація. Аналітичні методи обґрунтування публічно-управлінських рішень.
11. Визначення і сутність понять «модель» та «моделювання».
12. Сутність і особливості стратегічних публічно-управлінських рішень.
13. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
14. Методи стратегічного аналізу середовища установи (SWOT– аналіз)
15. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, обмеженої інформації і невизначеності.
16. Поняття і природа публічно-управлінського рішення.
17. Процес управління і формування рішення.
18. Психологічні феномени процесу ухвалення рішень.
19. Індивідуальні якості менеджера і стиль керівництва в процесі ухвалення рішень.
20. Склад і послідовність етапів процесу прийняття публічно-управлінських рішень.
21. Характерні риси японського стилю ухвалення рішень.
22. Характеристики «класичної» структури і апарату публічного управління, орієнтованого на ухвалення рішень.
23. Методи експертних оцінок.
24. Оцінка ефективності рішень.
25. Чинники ефективних публічно-управлінських рішень.
26. Основні фактори підвищення ефективності публічно-управлінського рішення.
27. Практика прийняття публічно-управлінських рішень органами публічного управління.
28. Особливості прийняття публічно-управлінських рішень в умовах загроз національній безпеці України.

### ***1.6.2. Структура екзаменаційного білета***

1. Публічно-управлінське рішення в циклі управління.
2. Процедури системного аналізу.
3. Визначення і сутність понять «модель» та «моделювання».

## 2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатком 1 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова (затвердженого 28 серпня 2020 року, протокол № 1).

З навчальної дисципліни передбачено проведення 5 лекційних занять для денної та заочної форми навчання.

За результатами семінарського заняття кожному здобувачу вищої освіти до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 25 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань здобувачів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті

управління та права імені Леоніда Юзькова (затвердженого 28 серпня 2020 року, протокол № 1).

2.3. Обсяг балів за самостійну роботу з навчальної дисципліни становить 20 та 40 балів для денної та заочної форми навчання відповідно.

Індивідуальне завдання має бути виконане за вказаною структурою та включати усі перераховані у завданні пункти.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 2.2.

*Таблиця 2.1.*

### **Розподіл балів для самостійної роботи з навчальної дисципліни**

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Разом балів
1	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання	20,0 – денна форма навчання 40,0 – заочна форма навчання

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі екзамену з навчальної дисципліни, здобувач заочної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.6 підпункту 4.5.1 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова (затвердженого 28 серпня 2020 року, протокол № 1).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані відповіді в усній формі відповідно на теоретичні питання екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.3.

*Таблиця 2.2*

### **Розподіл балів для семестрового контролю з навчальної дисципліни**

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета / кількість балів	Разом балів
		1	
1.	Максимальна кількість балів за усну відповідь на теоретичне питання	30	30,0
	Усього балів	30	30,0

## **3. Рекомендовані джерела**

1. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / за заг. ред. В.А. Гошовської. Київ: НАДУ, 2010. 88 с.

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

3. Бакуменко В.Д. Прийняття рішень в державному управлінні: навчальний посібник [у 2 ч.]. Ч. 1. Київ: ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
4. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. 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.
5. 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. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
6. Карагодін О.В. Розвиток механізмів прийняття й реалізації управлінських рішень в системі державного управління: дис. ... канд. наук держ. упр.: 25.00.02 «Механізми держ. упр.». Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2015. 219 с.
7. Керівництво та лідерство в системі державної служби: навчально-методичний посібник / Авт.: Ю.В. Ковбасюк, В.А. Гошовська, Л.А. Пашко. Київ: НАДУ, 2011. 147 с.
8. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Персонал», 2008. 523 с.
9. Лепейко Т.І. Менеджмент: навчальний посібник / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. Харків: ХНЕУ, 2010. 202 с.
10. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
11. Миколіук А.В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. № (2). С. 67–73.
12. Мірошніченко Ю.Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень. Харків: Фактор, 2004. 224 с.
13. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Крупник А.С., Линьов К.О., Нужний Є.М., Рудик О.М. Київ: Видавничий дім «ПРОСТІР», 2007. 156 с.
14. Шевчук І.В. Забезпечення економічної безпеки України: сучасні загрози та проблеми державного регулювання: монографія. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2019. 365 с.
15. Шевчук І.В. Стратегічні орієнтири України в сфері економічної безпеки в умовах глобалізаційних перетворень. *Інвестиції: практика і досвід*. Київ, 2019. № 14. С. 53–57.
16. Шевчук І.В. Захист національних інтересів держави як імператив геостратегії України. *Університетські наукові записки*. Хмельницький, 2019. № 1–2 (69–70). С. 167–175.
17. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687с.
18. Яковчук Р.С., Саміло А.В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 5. С. 23–27.

19. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 7. С. 57–61.

20. Deep, Sam, and Sussman, Lyie, *Smart Moves for People in Charge*, Addison-Wesley, 1995 N de Vries, M Kets, and Dick, R, *Branson's Virgin: The coming of age of a counter-cultural enterprise*, INSEAD, Fontainebleau, 1995 Drucker, Peter, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York, 1974.

21. Shevchuk I. V. National interests and national values in the system of national security of the state. *European Applied Sciences*. Germany, Stuttgart, 2018. № 2. P. 10–13.

### *Інформаційні ресурси*

1. Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://www.me.gov.ua>.