



Силабус
навчальної дисципліни
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
2025-2026 навчальний рік

Освітня програма **Менеджмент**
Спеціальність **073 Менеджмент**
Галузь знань **07 Управління та адміністрування**
Рівень вищої освіти **другий (магістерський)**

Викладач	ТОКАРЕНКО Олена Іванівна
Посилання на сайт	https://edu.bdpu.org/course/view.php?id=3744
Контактний тел.	+380500120766
Е-mail викладача:	lena1979-1@ukr.net oi_tokarenko@bdpu.org.ua
Графік консультацій	Індивідуально із застосуванням дистанційних технологій

Обсяг курсу на поточний навчальний рік:

Форма навчання	Кількість кредитів/ годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	звітність
денна	5/150	20	20	110	залік
заочна		6	4	140	

Семестр: осінній (3 семестр)

Мова навчання: українська

Ключові слова: управлінські рішення, територіальна громада, місцеве самоврядування, регіональний розвиток, децентралізація, стратегічне планування, place-based policy, аналітичні методи, SWOT-аналіз, зацікавлені сторони, публічне управління, громадська участь, фінансова спроможність, місцеві бюджети, моніторинг і оцінювання, ефективність управління, інституційна спроможність, місцевий розвиток, публічна політика.

Мета курсу: Сформувати у здобувачів освіти системне розуміння процесу прийняття управлінських рішень у сфері розвитку територіальних громад, а також розвинути практичні навички аналізу, розроблення, реалізації та оцінювання управлінських рішень з урахуванням сучасних підходів до публічного управління, децентралізації та місцевого розвитку.

Предмет курсу: Процеси, механізми та інструменти прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень у системі місцевого самоврядування, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Зміст курсу:

Змістовний модуль 1. Теоретичні, організаційні та правові засади управлінських рішень у розвитку територіальних громад

Тема 1. Теоретико-методологічні засади прийняття рішень в управлінні розвитком територіальних громад: сутність управлінського рішення та його роль у розвитку територіальної громади; види управлінських рішень у системі місцевого самоврядування; етапи процесу прийняття управлінських рішень; принципи, методи та моделі прийняття рішень; фактори, що впливають на якість управлінських рішень; особливості прийняття

рішень в умовах невизначеності та ризику; методологічні підходи до управління розвитком територіальних громад.

Тема 2. Організація роботи виконавчих органів місцевих рад: система органів місцевого самоврядування та місце виконавчих органів у ній; повноваження виконавчих органів місцевих рад; організація діяльності виконавчого комітету; розподіл функцій між структурними підрозділами; координація діяльності виконавчих органів; підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень у виконавчих органах; організаційне забезпечення ефективного управління розвитком громади.

Тема 3. Нормативно-правові засади функціонування органів місцевого самоврядування: правові основи місцевого самоврядування в Україні; Конституція України та базові закони у сфері місцевого самоврядування; повноваження органів місцевого самоврядування у сфері розвитку громад; нормативно-правове забезпечення діяльності місцевих рад та їх виконавчих органів; правові механізми прийняття рішень на місцевому рівні; відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування; проблеми та напрями вдосконалення правового регулювання.

Тема 4. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування та регіонального розвитку: сутність і ознаки територіальної громади; територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування; роль територіальної громади у забезпеченні місцевого розвитку; ресурсний потенціал громади; інституційна спроможність громади; взаємозв'язок місцевого самоврядування та регіонального розвитку; виклики та перспективи розвитку територіальних громад в Україні.

Змістовний модуль 2. Аналітичні та стратегічні інструменти управління розвитком територіальних громад

Тема 5. Введення до політик, орієнтованих на місцевість (place-based policies): сутність і зміст place-based policies; відмінності між place-based і spatially blind підходами; значення просторового контексту в управлінні розвитком; концепція place sensitivity та її практичне значення; роль place leadership у реалізації місцеорієнтованих політик; європейський досвід місцеорієнтованого розвитку; смарт-спеціалізація, підприємницьке відкриття та кластерний підхід; застосування place-based підходу в українських громадах.

Тема 6. Роль аналізу в управлінні розвитком територіальних громад. Спеціальні техніки: аналітичне забезпечення управлінських рішень; збір, систематизація та інтерпретація даних про громаду; SWOT-аналіз, PEST-аналіз, проблемний аналіз; аналіз зацікавлених сторін; використання соціально-економічних показників у прийнятті рішень; сценарний аналіз і прогнозування; спеціальні техніки підтримки управлінських рішень; роль доказового підходу в управлінні розвитком громади.

Тема 7. Закордонний досвід прийняття рішень в управлінні розвитком територіальних громад: моделі місцевого самоврядування в зарубіжних країнах; особливості прийняття рішень у громадах країн ЄС; практики стратегічного управління місцевим розвитком; механізми взаємодії влади, бізнесу та громади; інструменти підтримки місцевого розвитку в європейських країнах; кращі практики місцевого врядування; можливості адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій.

Тема 8. Децентралізація та забезпечення розвитку територіальних громад: сутність децентралізації та її основні напрями; реформа децентралізації в Україні; зміна повноважень і відповідальності громад; вплив децентралізації на управління місцевим розвитком; інституційна та ресурсна спроможність громад в умовах децентралізації; переваги та проблеми децентралізаційних процесів; роль децентралізації у зміцненні самостійності громад.

Тема 9. Розробка стратегій розвитку територіальних громад: сутність стратегічного планування розвитку громади; принципи та етапи розробки стратегії; формування

стратегічного бачення, цілей і пріоритетів; стратегічний аналіз середовища розвитку громади; розробка операційного плану реалізації стратегії; система показників і критеріїв оцінювання; узгодження стратегії з регіональними та національними документами; участь зацікавлених сторін у стратегічному плануванні.

Змістовний модуль 3. Участь, ресурси та оцінювання реалізації рішень у розвитку територіальних громад

Тема 10. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: сутність громадської участі в місцевому самоврядуванні; форми участі громадськості у прийнятті рішень; громадські слухання, консультації, місцеві ініціативи, електронна демократія; інструменти залучення мешканців до розвитку громади; партисипативне управління та співтворення рішень; проблеми формальної та реальної участі; роль громадської участі у підвищенні легітимності рішень.

Тема 11. Фінансова спроможність територіальних громад при забезпеченні реалізації рішень щодо розвитку: сутність фінансової спроможності територіальної громади; джерела формування доходів місцевих бюджетів; бюджетна децентралізація та її вплив на громади; фінансове забезпечення реалізації стратегій і програм розвитку; міжбюджетні трансферти, субвенції, гранти, міжнародна технічна допомога; оцінювання фінансової стійкості громади; ризики недостатнього фінансового забезпечення рішень; шляхи підвищення фінансової спроможності громад.

Тема 12. Моніторинг, оцінювання та контроль реалізації управлінських рішень у розвитку територіальних громад: сутність моніторингу й оцінювання у місцевому розвитку; контроль як функція управління в діяльності органів місцевого самоврядування; індикатори результативності та ефективності управлінських рішень; методи оцінювання виконання стратегій, програм і проєктів; система збору та аналізу інформації про результати реалізації рішень; публічна звітність і прозорість виконання рішень; коригування управлінських рішень за результатами моніторингу; оцінювання соціального, економічного та управлінського ефекту рішень.

Методи навчання: У курсі застосовуються методи, що поєднують теоретичну підготовку та практико-орієнтоване навчання. **Традиційні методи:** пояснювально-ілюстративний (лекції, презентації); репродуктивний (відтворення та застосування знань); робота з нормативно-правовими актами та аналітичними матеріалами. **Активні та інтерактивні методи:** кейс-метод (аналіз ситуацій у територіальних громадах); проблемне навчання; дискусії та обговорення; робота в малих групах; моделювання управлінських рішень. **Аналітичні та практичні методи:** SWOT-, PEST-, stakeholder-аналіз; аналіз даних та індикаторів розвитку громади; розробка стратегічних рішень; оцінювання ефективності управлінських рішень. **Дослідницькі методи:** самостійне опрацювання джерел; підготовка аналітичних висновків; виконання практичних завдань.

Політика курсу (особливості проведення навчальних занять):

1. Безпека. У період воєнного стану пріоритетом є особиста безпека здобувачів освіти. У разі повітряної тривоги необхідно повідомити викладача, призупинити заняття та пройти до укриття. За відсутності такої можливості — дотримуватися правила «двох стін». Після заняття, за можливості, повідомити викладача про свій стан.

2. Організація навчання. Освітній процес у межах курсу організовано на засадах поєднання лекційних, практичних занять та самостійної роботи здобувачів освіти. Лекції спрямовані на формування системного розуміння процесів прийняття управлінських рішень у розвитку територіальних громад, нормативно-правових засад діяльності органів місцевого самоврядування, стратегічного планування, децентралізації та сучасних підходів до місцевого розвитку. Практичні заняття орієнтовані на застосування знань у процесі аналізу діяльності

органів місцевого самоврядування, розв'язання ситуаційних завдань, обговорення кейсів і моделювання управлінських рішень. Самостійна робота передбачає опрацювання нормативно-правових актів, аналітичних і наукових джерел, підготовку відповідей на теоретичні та практичні запитання, аналіз стратегій розвитку територіальних громад, а також виконання аналітичних завдань, зокрема щодо повноважень органів місцевого самоврядування, діяльності профільних інституцій, сучасних проблем розвитку громад та застосування підходів place-based policy.

3. Виконання індивідуальних завдань. У межах дисципліни виконання окремого індивідуального завдання не передбачено. Практична підготовка здобувачів забезпечується через систему практичних занять та виконання самостійної роботи, яка включає аналітичні, ситуаційні та дослідницькі завдання. Самостійна робота має елементи індивідуалізації (вибір об'єкта аналізу, регіону, стратегії тощо).

4. Академічна доброчесність. Здобувачі зобов'язані виконувати роботи самостійно, надавати обґрунтовані висновки та коректно посилатися на джерела. Забороняється плагіат, списування, фальсифікація результатів і подання чужих робіт.

5. Використання штучного інтелекту. Інструменти ШІ допускаються як допоміжні (генерація ідей, структура, перевірка тексту тощо), але не можуть замінювати самостійне виконання завдань. У разі суттєвого використання ШІ необхідно подати декларацію із зазначенням інструментів, мети використання та особистого внеску, відповідно до Політики використання штучного інтелекту в освітньому процесі БДПУ (https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/polityka_vykorystannya_shtuchnogo_intelektu_v_osvitnomu_proczeni_berdyanskogo.pdf). Недеклароване використання ШІ вважається порушенням академічної доброчесності.

Забезпечення курсу. Використовуються: комп'ютер, Microsoft Office, Moodle, презентаційні та навчальні матеріали.

Система оцінювання та вимоги: Система оцінювання знань, умінь та навичок здобувачів охоплює всі види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань. Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль.

Поточне тестування та самостійна робота												Сума	
Змістові модулі													
ЗМ 1				ЗМ 2				ЗМ 3				Підс. тест	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	28	

Максимальна сума балів буде складати 100.

Форма звітності: залік

При оцінюванні враховуються такі основні елементи навчальної діяльності студента:

1. Відповіді на практичних заняттях, розв'язання тестових завдань - максимально 3 бали (за 1 тему).
2. Виконання самостійної роботи – до 3 балів (за 1 тему).
3. Підсумковий тест – максимум 28 балів.

Оцінювання роботи на практичних заняттях.

Максимальна сума балів за роботу на практичних заняттях становить 36 балів.

3 бали отримує студент, який виявив всебічні, систематичні і глибокі знання навчально-програмового матеріалу теми, послідовно та логічно, у повному обсязі розкрив зміст питання, вільно володіє термінологією, орієнтується у попередньому матеріалі, правильно відповідає

на додаткові питання, робить висновки; виявляє ініціативність і активність у роботі з практичним матеріалом; здійснює самоаналіз

2 бали отримує студент, який виявив повне знання навчального матеріалу теми, послідовно та логічно, розкрив зміст питання, вільно володіє термінологією, правильно відповідає на додаткові питання, робить висновки; активний у роботі з практичним матеріалом; здійснює самоаналіз

1 бал отримує студент, який виявив певні знання навчального матеріалу теми, розкрив зміст питання, але не послідовно й не в повному обсязі, володіє термінологією, не завжди правильно відповідає на додаткові питання, має труднощі у формулюванні висновків; виявляє малу активності у роботі з практичним матеріалом; не здійснює самоаналіз

0,5 балів отримує студент, який виявив прогалини у знаннях навчально-програмного матеріалу теми, припускає помилки у розкритті змісту питання, має труднощі у розкритті змісту термінів, формулюванні висновків, не орієнтується у попередньому матеріалі. не виявляє активності у роботі з практичним матеріалом; не здійснює самоаналіз.

Оцінювання самостійної роботи

Максимальна кількість балів за самостійну роботу становить 36 балів.

Самостійна робота здобувачів освіти передбачає опрацювання нормативно-правових актів, наукових і аналітичних джерел, підготовку відповідей на теоретичні та практичні запитання, аналіз діяльності органів місцевого самоврядування, стратегій розвитку територіальних громад, а також виконання додаткових аналітичних завдань за окремими темами курсу.

Оцінювання самостійної роботи здійснюється за повнотою, самостійністю, логічністю, обґрунтованістю відповідей, умінням працювати з нормативними джерелами, аналітичними матеріалами та коректно формулювати висновки. Додаткові завдання можуть враховуватися як складова самостійної роботи в межах встановленої максимальної кількості балів.

За виконання завдань здобувач може отримати до 3 балів (за 1 тему).

Система нарахування балів

	Кількість балів		
	Практичні заняття	Сам.робота	Разом
Тема 1.	0-3	0-3	0-6
Тема 2.	0-3	0-3	0-6
Тема 3.	0-3	0-3	0-6
Тема 4.	0-3	0-3	0-6
Тема 5.	0-3	0-3	0-6
Тема 6.	0-3	0-3	0-6
Тема 7.	0-3	0-3	0-6
Тема 8.	0-3	0-3	0-6
Тема 9.	0-3	0-3	0-6
Тема 10.	0-3	0-3	0-6
Тема 11.	0-3	0-3	0-6
Тема 12.	0-3	0-3	0-6
Всього	36	36	72
Підсумковий тест			28
Всього			0-100

Узагальнені критерії оцінювання

90–100 балів (А) – здобувач демонструє системне та глибоке розуміння теоретичних і прикладних засад менеджменту організацій, вільно оперує понятійним апаратом, здатний комплексно аналізувати функціонування організації як системи, оцінювати ефективність управління та обґрунтовувати стратегічні й оперативні управлінські рішення в умовах

невизначеності. Самостійно виконує всі види завдань, логічно та аргументовано подає матеріал. Практичні, аналітичні та індивідуальні роботи виконані на високому рівні, містять обґрунтовані висновки та елементи самостійного аналізу. Презентація результатів є чіткою, структурованою та переконливою.

78–89 балів (B) – здобувач добре засвоїв навчальний матеріал, уміє застосовувати знання для аналізу діяльності організації, оцінювання управлінських процесів та прийняття рішень, допускає незначні неточності. Завдання виконані якісно, з дотриманням основних вимог. Роботи є змістовними, але можуть містити окремі недоліки у структурі або глибині аналізу. Презентація результатів достатньо чітка.

65–77 балів (C) – здобувач має достатній рівень знань, розуміє основні положення дисципліни, але не завжди впевнено застосовує їх у практичних управлінських ситуаціях. Виконання завдань містить окремі помилки, потребує уточнення або доопрацювання. Аналітичні роботи частково відповідають вимогам, структура не завжди логічно витримана. Презентація результатів є зрозумілою, але недостатньо аргументованою.

58–64 бали (D) – знання здобувача є фрагментарними, спостерігаються труднощі у застосуванні теоретичних положень для аналізу організаційних процесів і управлінських ситуацій. Завдання виконані частково або з помилками. Роботи потребують суттєвого доопрацювання, висновки недостатньо обґрунтовані. Презентація результатів є неповною або слабо структурованою.

50–57 балів (E) – здобувач відтворює окремі теоретичні положення на елементарному рівні, не демонструє сформованих навичок аналізу діяльності організації та обґрунтування управлінських рішень. Завдання виконані неповністю, із значною кількістю помилок. Роботи мають низький рівень логічності та аналітичності. Потребує суттєвої допомоги викладача.

35–49 балів (FX) – здобувач має поверхневі знання, не володіє основними поняттями дисципліни, не здатний застосовувати їх на практиці. Завдання виконані частково або неправильно. Роботи не відповідають встановленим вимогам. Потребує повторного складання.

1–34 бали (F) – здобувач не засвоїв навчальний матеріал, не виконав основні види завдань, не володіє базовими навичками аналізу діяльності організації та прийняття управлінських рішень. Вимагається повторне вивчення освітньої компоненти.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка за університетською шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
90-100	A
78-89	B
65-77	C
58-64	D
50-57	E
35-49	FX (з можливістю повторного складання)
1-34	F (з обов'язковим повторним вивченням ОК)

Список рекомендованих джерел

Основні

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80>
2. Beer A., McKenzie F., Blažek J., Sotarauta M., Ayres S. What is Place-Based Policy? Regional Studies Policy Impact Books. 2020. URL : <https://doi.org/10.1080/2578711X.2020.1783897>

3. Sotarauta M. Place-based Policy, Place Sensitivity and Place Leadership. Sente Working Papers. 2020. URL : <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31740.28803>
4. Charbit C., Romano O. Governing together: An international review of contracts across levels of government for regional development. OECD Regional Development Working Papers. 2017. URL : <https://doi.org/10.1787/ff7c8ac4-en>
5. Charbit C., Romano O. Place-based deal-making. Regions Magazine. 2016. No 304.
6. De Sousa L., da Cruz N. F., Fernandes D. The quality of local democracy: an institutional analysis. Local Government Studies. 2021. URL : <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1882428>
7. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020.
8. Бельська Т. В., Волик С. В. Місцеве самоврядування: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020.
9. Кічера Н. Публічне управління та адміністрування в територіальних громадах: навчально-методичні рекомендації. Ужгород : УжНУ, 2022.
10. Дудкіна О. П. Регіональне управління: опорний конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2018.
11. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : посібник. Київ : Ленвіт, 2012.
12. Нічого для нас без нас: посібник з інклюзивного прийняття рішень для державних органів. Київ : Ленвіт, 2015.
13. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012.
14. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах: практичний посібник. Київ, 2020.
15. Воробей В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики. Програма USAID DOBRE.
16. Координація процесу відбудови та відновлення з політикою регіонального розвитку в Україні. Програма «U-LEAD з Європою». 2023. URL : <https://u-lead.org.ua>
- Додаткові**
17. Бортнік О. Упровадження міжнародних стандартів в місцевому самоврядуванні як ключ до сталого розвитку. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 5.
18. Бегун С. І., Придатко Ю. М. Особливості формування сучасних економетричних моделей в системі менеджменту підприємства. Економічний форум. 2020. № 3.
19. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : навчально-методичний посібник. Київ : ДП «Укртехінформ», 2013.
20. Савісько М., Гацко В. Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. Київська школа економіки (KSE), 2023. URL : <https://kse.ua>
21. Польова О. Л. Децентралізація у забезпеченні стійкого економічного та соціального розвитку територіальних громад. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-53>
22. Ковальова О. М., Бурлака О. Є. Аналіз проблематики управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад у розрізі оцінки їх інвестиційного потенціалу. Economics: time realities. 2021. № 5(57). URL : <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2021.7>
23. Голош Н. К. Управління земельними ресурсами як гарантія розвитку територіальних громад. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 1/2(70/71). URL : <https://doi.org/10.36930/507004>
24. Шпак Ю. В. Кластерний підхід в управлінні територіальним розвитком України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2(25).
25. Andreoni A., Janssen M., Saublens C. та ін. Innovation for place-based transformations. Collection of practices. Publications Office of the European Union, 2024. URL : <https://joint-research-centre.ec.europa.eu>

26. Антонюк Н. А. та ін. Система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у сучасних інституційних умовах. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 36.
27. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012.
28. Узун Ю. В. Співробітництво територіальних громад в Україні та програми допомоги іноземних фондів. Політичне життя.
29. Токаренко О.І. Використання штучного інтелекту та проблема відповідальності в публічному менеджменті. Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту: зб. матеріалів I Міжнародних педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова (м. Полтава, 03 квітня 2025 р.) / редкол.: Заблоцький В. В. та ін. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. 309 с. С. 135-138.
30. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. Економіка та суспільство. 2023. № 47.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2042>
31. Леміш К., Токаренко О., Сова А. Роль територіальних громад у сталому розвитку держави в умовах збройного конфлікту. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5 (56). С. 63–71. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-56-9.
32. Gudź, P., Gudź, M., & Tokarenko, O. (2025). Ukraine's irreversible path to European integration: A comparative analysis through the lens of historical impossibility and evolutionary complexity. *Roczniki Ekonomiczne Akademii Kujawsko-Pomorskiej*. 2025.
<https://akp.bydgoszcz.pl/rekpsw/biezacy-numer>
- Інтернет-ресурси**
12. The World Bank Group <https://data.worldbank.org/indicator>
13. Нормативна база БДПУ : веб-сайт. URL: <http://bdpu.org/normatyvna-baza-bdpu/>
14. Офіційний веб-портал Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського : веб-сайт. URL: <http://www.nbu.gov.ua/> .
16. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>