

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
Кафедра публічного управління і проектного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Вченою радою ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»

31 серпня 2023 року, протокол № 7

Голова Вченої ради ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»



Т.Є. Рожнова

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА  
навчальної дисципліни**

**(ОК5 – дисципліна циклу обов’язкових освітніх компонент)**

**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

**Галузь знань:** 28 Публічне управління та адміністрування

**Спеціальність:** 281 Публічне управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** Публічне управління та адміністрування

**Київ 2023**

Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» до навчального плану освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Автор-укладач робочої програми

**І.О.Дегтярьова**, д. держ. упр, професор, професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри  
публічного управління і проектного менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
(протокол № 1 від 30 серпня 2023 р.)

Затверджено Вченою радою  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
(протокол № 7 від 31 серпня 2023 р.)

© Дегтярьова І.О., 2023 рік  
© ДЗВО «УМО», 2023 рік

## 1. Опис навчальної дисципліни

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, напрями підготовки, рівень вищої освіти</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>
		Заочна форма навчання
<b>Кількість кредитів, відповідних ECTS – 6</b>	<b>Галузь знань:</b> 28 Публічне управління та адміністрування  <b>Спеціальність:</b> 281 Публічне управління та адміністрування <b>Освітньо-професійна програма:</b> Публічне управління та адміністрування	Цикл обов'язкових компонентів
		<b>Рік підготовки</b> 1
<b>Загальна кількість годин – 120</b>	<b>Рівень вищої освіти:</b> другий (магістерський)	<b>Семестр</b>  1
		<b>Лекції</b> (денна/заочна)
		30/6
		<b>Практичні заняття</b> (денна/заочна)
		30/6
		<b>Самостійна робота</b> (денна/заочна)
		120/168
		<b>Індивідуальні завдання</b> Тези доповіді
		<b>Вид контролю – екзамен</b>

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета навчальної дисципліни** полягає у розвитку системних знань та умінь щодо здійснення стратегічного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях публічного управління, а також управління змінами на організаційному рівні.

### **Основні завдання навчальної дисципліни:**

- формування базових знань щодо здійснення стратегічного управління в системі публічного управління;
- розвиток знань щодо процедур розроблення стратегічних документів на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;
- розвиток вмінь генерування нових ідей для вироблення стратегічних рішень;
- розвиток знань та вмінь щодо управління змінами в діяльності публічних організацій.

Здобувачі вищої освіти мають розвинути **загальні компетентності**:

**ЗК01.** Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

**ЗК05.** Здатність приймати обґрунтовані рішення, зокрема стратегічні.

**ЗК07.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Здобувачі вищої освіти мають набути також **спеціальні (фахові) компетентності**:

**СК04.** Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

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

**У результаті вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне планування та управління змінами в публічному управлінні» здобувачі вищої освіти повинні навчитися:**

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

*у тому числі знати:*

- сутність стратегічного підходу до управління; значення стратегічного управління та планування в системі публічного управління;
- концепції стратегічного управління;
- складові процесу стратегічного управління; як забезпечувати комплексний підхід до розробки національних/регіональних програмних документів щодо розвитку публічного управління;
- складові системи стратегічного управління в Україні;
- документи стратегічного планування, визначені законодавством;
- основні цілі та завдання державної стратегії регіонального розвитку;
- особливості формування і реалізації регіональних стратегій розвитку;
- технології стратегічного управління; алгоритм формування системи стратегічних цілей і завдань
- форми участі громадськості у стратегічному публічному управлінні;
- порядок реалізації стратегій розвитку; програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій;
- порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогнозних документів;
- організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад та територій;
- змістові складові моніторингу і оцінювання в стратегічному управлінні;
- порядок здійснення стратегічної екологічної оцінки стратегії розвитку регіону;
- підходи до управління змінами у сучасних соціально-економічних системах;
- напрями адаптації організації до змін;

- прояви і причини спротиву змінам, підходи та засоби його подолання;
- сутність стратегічних змін;
- сутність бенчмаркінгу і реінжинірингу для змін.

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

*у тому числі вміти:*

- проводити системний аналіз у стратегічному управлінні;
- вміти генерувати ідеї для стратегічного розвитку та аргументувати стратегічні рішення.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### ***1. Теоретичні і методичні засади стратегічного управління.***

Стратегічний підхід до управління. Концепції стратегічного управління. Значення стратегічного управління та планування в системі публічного управління. Стратегічне управління як процес. Етапи стратегічного управління. Методи стратегічного управління. Методи пошуку стратегічних рішень.

#### ***2. Система стратегічного управління в державі.***

Технології стратегічного управління. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Особливості регіональних стратегій розвитку. Державна стратегія регіонального розвитку. Комплексний підхід до розробки національних/регіональних програмних документів щодо розвитку публічного управління.

#### ***3. Системний аналіз у стратегічному управлінні.***

Роль середовища в стратегічному управлінні. SWOT – аналіз. Pestle – аналіз. Матриця стратегічного вибору (TOWS – аналіз). Бачення розвитку як конкурентна позиція і спільні перспективи. Стратегічні рішення і стратегічний вибір. Участь громадськості у стратегічному плануванні

#### ***4. Реалізація стратегій розвитку.***

Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій. Порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогностичних документів. Організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад та територій

#### ***5. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні.***

Оперативне управління. Стратегічна екологічна оцінка стратегії розвитку регіону. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану сталого розвитку регіону.

### 6. Планування змін та механізми їх реалізації в публічному управлінні.

Зміни та розвиток публічних організацій. Адаптація публічної організації до змін. Опір змінам та методи його попередження. Стратегічні зміни. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін.

### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	денна/заочна форма			
	Усього	у тому числі		
		л	практ.	с/р
Модуль 1. Основи стратегічного управління				
Тема 1. Теоретичні засади стратегічного управління	15	4/1		20/25
Тема 2. Система стратегічного управління в державі	15	4/1		20/25
Тема 3. Системний аналіз у стратегічному управлінні		8/1	8/2	20/25
Тема 4. Реалізація стратегій розвитку	15	4/1		20/25
Тема 5. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні		4/1	8/0	20/25
Модуль 2. Основи управління змінами				
Тема 6. Планування змін та механізми їх реалізації в публічному управлінні	15	6/1	10/2	20/43
Презентування результатів виконання індивідуального завдання			4/2	
Разом	180/120	30/6	30/6	120/168

### 5. Теми лекційних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Теоретичні засади стратегічного управління	4/1
2.	Система стратегічного управління в державі	4/1
3.	Системний аналіз у стратегічному управлінні	8/1
4.	Реалізація стратегій розвитку	4/1
5.	Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні	4/1
6.	Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні	6/1
	<b>Всього:</b>	<b>30/6</b>

## **Плани лекційних занять**

### ***1. Теоретичні засади стратегічного управління.***

Стратегічний підхід до управління.

Концепції стратегічного управління.

Етапи стратегічного управління.

Методи стратегічного управління.

### ***2. Система стратегічного управління в державі.***

Формування системи стратегічних цілей і завдань.

Державна стратегія регіонального розвитку.

Особливості регіональних стратегій розвитку.

Комплексний підхід до розробки національних/регіональних програмних документів щодо розвитку публічного управління.

### ***3. Системний аналіз у стратегічному управлінні.***

Системний підхід.

SWOT – аналіз.

Pestle – аналіз.

Матриця стратегічного вибору (TOWS – аналіз).

Бачення розвитку як конкурентна позиція і спільні перспективи.

Стратегічні рішення і стратегічний вибір.

Участь громадськості у стратегічному плануванні

### ***4. Реалізація стратегій розвитку.***

Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій.

Порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогнозних документів.

Організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад та територій

### ***5. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні.***

Оперативне управління.

Стратегічна екологічна оцінка стратегії розвитку регіону.

Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій.

Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану сталого розвитку регіону.

### ***6. Планування змін та механізми їх реалізації в публічному управлінні***

Зміни та розвиток публічних організацій.

Адаптація організації до змін.

Спротив змінам: причини і результати.

Підходи та засоби подолання супротиву змінам.

Стратегічні зміни.

Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін.

## 6. Теми та зміст семінарських/практичних занять

Семінарські/практичні заняття мають на меті розвиток вміння працювати з науковою та методичною літературою, готувати відповідну документацію, оволодіти практичними навичками публічного виступу, формулювати та відстоювати свою позицію, брати активну участь у дискусії.

Готуючись до семінарського/практичного заняття, здобувач вищої освіти повинен покладатися на зміст дисципліни, засвоїти відповідний обсяг матеріалу, використовуючи методичні матеріали, рекомендовану, довідкову та навчальну літературу до тем практичних занять.

№ з/п	Теми семінарських /практичних занять	Зміст семінарських /практичних занять	Форма контролю	Кіл. год., д/з
1	Системний аналіз та пошук стратегічних рішень	<p>Робота в малих групах або індивідуальна.</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. За допомогою карти мегатрендів (додаток 1) запропонувати новації до стратегії розвитку будь-якого рівня в Україні. З цією метою скористайтесь лише однією будь-якою «гілкою» тренду згідно із зразком (додаток 2).</li> <li>2. Наведіть аргументи, які підтверджують доцільність запровадження цих новацій (управлінських рішень).</li> <li>3. Презентуйте результати.</li> </ol> <p><i>Методи:</i> робота в малих групах, кейс-завдання, мозковий штурм, презентація, дискусія.</p>	Оцінювання результатів роботи – презентації авторських новацій до стратегії розвитку будь-якого рівня в Україні з їх аргументацією.	8/2
2	Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні	<p>Робота в малих групах</p> <p>Завдання: На прикладі конкретної стратегії (державної, регіональної чи місцевої), яка обирається здобувачами вищої освіти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здійснити аналіз запропонованих критеріїв оцінювання і</li> </ol>	Оцінювання якості запропонованих систем моніторингу та оцінювання стратегії відповідно до принципу	8/0



		<p>моніторингу реалізації стратегії на основі навчального матеріалу, який розглядався на лекції.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Запропонувати напрями вдосконалення систем моніторингу та оцінювання стратегії.</li> <li>Презентувати результати.</li> <li>Обговорення результатів.</li> </ol>	системності та критеріїв SMART	
	Ділова гра «Громадські слухання: Як мають змінюватися публічні організації»	<p>Рольова гра, де ролі :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>керівник публічної організації;</li> <li>керівник підрозділу публічної організації;</li> <li>працівник публічної організації;</li> <li>громадський діяч;</li> <li>громадянин;</li> <li>зарубіжний експерт з питань управління змінами;</li> <li>вітчизняний експерт-науковець.</li> </ol> <p>Завдання: Відповідно до випадково обраної однієї із ролей кожен має підготуватися і на громадських слуханнях має висловити свою позицію щодо того, як мають змінюватися публічні організації. Громадськість задає запитання, доповідачі відповідають За результатами підводяться підсумки і робляться спільні висновки.</p> <p>Методи: ділова гра, дискусія, коментування, метод активізуючих запитань.</p>	Оцінювання індивідуальних виступів здобувачів вищої освіти.	6/0
3	Як мають змінюватися публічні організації	<p>Круглий стіл «Як мають змінюватися публічні організації»</p> <p>Завдання: Кожен здобувач вищої освіти має виступити з коротким повідомленням за темою круглого столу.</p> <p>Методи: ділова гра, круглий стіл, дискусія, коментування, метод активізуючих запитань.</p>		4/2

		Презентації результатів дослідження за результатами виконання індивідуальних завдань	Оцінювання тез доповідей/концепцій стратегій, а також індивідуальних виступів здобувачів вищої освіти.	4/2
<b>Разом</b>				<b>30/6</b>

## 7. Самостійна робота

№	Назва теми	Кіл. год.
1	Теоретичні засади стратегічного управління	20/25
2	Система стратегічного управління в державі	20/25
3	Системний аналіз у стратегічному управлінні	20/25
4	Реалізація стратегій розвитку	20/25
5	Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні	20/25
6	Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні	20/43
<b>Разом</b>		<b>120/168</b>

### Завдання для самостійної роботи студентів

#### Рекомендації для самостійного опрацювання літератури

Провідною вимогою до вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» є формування навичок щодо самостійної роботи з матеріалами таких основних видів:

1) з науковими публікаціями на предмет виявлення в них структур категоріальної, концептуальної природи (теорій, концепцій, категоріальних схем, принципів, механізмів тощо), які дозволяють оволодіти теоретико-методологічними засадами стратегічного управління та управління змінами в публічному управлінні;

2) з навчальними посібниками і підручниками;

3) з нормативно-правовими актами України, вивчення та узагальнення яких дозволить сформувати правове підґрунтя щодо стратегічного управління та управління змінами;

4) з офіційними сайтами органів публічної влади як вітчизняних, так і зарубіжних, що дозволять мати уявлення про сучасні цілі та інструменти стратегічного управління та управління змінами.

5) досягненнями інформаційно-комунікаційної культури в цілому, де достатньо виразно простежуються механізми поширення теоретико-методологічних основ та практичних технологій, методів реалізації стратегій (політик) у різні сфери суспільного життя.

## 8. Індивідуальні завдання

Здобувачі вищої освіти готують творчу роботу – концепцію стратегічного розвитку території, сфери чи галузі, або тез доповіді за будь-якою темою дисципліни.

Вимоги до оформлення тез:

1. Обсяг тез – 3-5 сторінок.
2. Текст подається у вигляді документа Word (редактор Microsoft Word, шрифт Times New Roman (кегель 14; інтервал – 1; поля – по 2 см; абзац – 1,25 см), збереження у форматі doc або docx).
3. Матеріал розташовується у такій послідовності (зразок наведений в додатку 3):
  - прізвище, ім'я та по-батькові автора;
  - по центру великими літерами та жирним шрифтом назва матеріалів;
  - текст тез;
  - Список використаних джерел (відповідно до ДСТУ 8302:2015).

## 9. Методи навчання

**Дисципліна передбачає навчання із застосуванням таких методів:** інтерактивна лекція, проблемна лекція, робота в малих групах, кейс-завдання, мозковий штурм, презентація, дискусія, ділова гра, круглий стіл, коментування, метод активізуючих запитань.

**Лекції** забезпечують здобувачів вищої освіти науково-практичними матеріалами з основ, теорії і практики стратегічного управління та управління змінами, із загальних питань організаційного, нормативно-правового та інших механізмів стратегічного управління та управління змінами, майстер-класами щодо презентації матеріалів, що є основою для підвищення рівня компетентності здобувачів вищої освіти як фахівців та управлінців-лідерів.

На **практичних заняттях** розвиваються навички критичного мислення, генерувати ідеї, працювати в команді, здатність логічно, аргументовано висловлювати власні погляди з певного питання, вести дискусію, аргументувати свою позицію, що надає здобувачам вищої освіти можливість застосовувати теоретичні знання на практиці.

**Самостійне навчання** реалізується у самостійному вивченні тем дисципліни, підготовці до занять, виконанні індивідуального завдання – тез доповіді, що сприяє розвитку вмінь самостійного навчання, критичного аналізу наукової літератури та матеріалів інформаційних ресурсів, синтезу та аналітичного мислення.

## 10. Методи контролю

Поточний контроль, який здійснюється у формі усного опитування, здобувачів вищої освіти під час аудиторних занять, виконання завдань у письмовому вигляді.

Підсумковий контроль – усний екзамен на основі випадкового вибору трьох питань з даного переліку питань.

### Питання для підсумкового контролю з навчальної дисципліни

#### «Стратегічне планування та управління змінами в публічному управлінні»

1. Поняття та сутність стратегічного управління.
2. Принципи стратегічного управління.
3. Концепції стратегічного управління.
4. Стратегічне управління як процес: основні етапи.
5. Методи стратегічного управління.
6. Особливості стратегічного планування на загальнодержавному рівні.
7. Особливості стратегічного планування на галузевому рівні.
8. Стратегічне планування на регіональному та місцевому рівнях.
9. Узгодження стратегічного планування на загальнодержавному, галузевому, регіональному й місцевому рівнях.
10. Документи стратегічного планування.
11. Державна стратегія регіонального розвитку.
12. Система та ієрархія цілей в публічному управлінні. Довгострокові та стратегічні цілі.
13. Системний аналіз у стратегічному управлінні.
14. SWOT - аналіз.
15. PEST-аналіз.
16. Матриця стратегічного вибору (TOWS - аналіз).
17. Бачення розвитку як конкурентна позиція.
18. Стратегічні рішення і стратегічний вибір.
19. Участь громадськості у стратегічному плануванні.
20. Організація реалізації стратегій розвитку.
21. Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій.
22. Порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогностичних документів.
23. Організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад та територій.
24. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні.
25. Стратегічна екологічна оцінка.
26. 27. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій.
27. Перспективи та проблеми розвитку стратегічного управління в Україні.
28. Ресурсне забезпечення стратегічного управління.

29. Практичні аспекти формування стратегічних документів в публічному управлінні.
30. Багаторівнева взаємодія в стратегічному управлінні.
31. Теорії управління змінами.
32. Зміст процесу управління змінами.
33. Адаптація організації до змін.
34. Спротив змінам: причини і результати.
35. Підходи та засоби подолання супротиву змінам.
36. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін.
37. Внутрішні і зовнішні зв'язки в управлінні змінами.
38. Роль лідера в управлінні змінами. Підходи до виділення стилів управління.
39. Підготовка та впровадження змін в органах публічної влади та місцевого самоврядування.
40. Проектний підхід в управлінні змінами в органах публічної влади та місцевого самоврядування.

### Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Поточний контроль		Інд. завд.	Іспит	Всього
Модуль 1	Модуль 2			
25	15	30	30	100

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

## 11. Рекомендована література

### Підручники та посібники

1. Тертичка В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. К. : КІС., 2017. 932 с. [Стратегічне управління\\_підручник\\_Тертичка.pdf \(znu.edu.ua\)](https://znu.edu.ua/content/univd.edu.ua)
2. Місцеве самоврядування: підручник / за ред. В.М. Вакуленка, Ю.Ф. Дехтяренка, В.С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2019. 672 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. [content \(univd.edu.ua\)](https://univd.edu.ua/content/univd.edu.ua)
4. Толуб'як В.С., Корольок Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
5. Трещов М. М., Мунько А. Ю. Т 66 Сучасні інструменти розвитку громад: навч. посібник / М. М. Трещов, А. Ю. Мунько Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 328 с. [макет\\_CIPT\\_посібник\\_ПУА.pdf \(dduvs.in.ua\)](https://dduvs.in.ua/maкет_CIPT_посібник_ПУА.pdf)
6. Управління змінами в публічній сфері : навч.-метод. посіб. / С. К. Хаджирадева, С. А. Романюк, В. А. Грабовський [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2018. 191 с.
7. Шевченко С. О., Липовська Н. А., Сидоренко Н. С. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посібник ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр-я, проф. С. О. Шевченка. Дніпро : ДДУВС, 2022. 296 с. [макет\\_посібник\\_ЄДКІ.pdf \(dduvs.in.ua\)](https://dduvs.in.ua/maкет_посібник_ЄДКІ.pdf)

### Наукова література

1. Андрусевич А., Козак З. Доступ громадськості до прийняття рішень щодо відновлення України в частині збереження довкілля і протидії зміні клімату. Аналітичний звіт. Фонд ім. Гайнріха Бюлля. Січень-Лютий 2023. 31 с. [https://ua.boell.org/sites/default/files/2023-03/zvit\\_uchast-gromadskosti-u-procesakh-vidbudovi-2023.pdf](https://ua.boell.org/sites/default/files/2023-03/zvit_uchast-gromadskosti-u-procesakh-vidbudovi-2023.pdf)
2. Гендерно орієнтоване врядування URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/803/Гендерно\\_орієнтоване\\_врядування\\_Практичний\\_посібник.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/803/Гендерно_орієнтоване_врядування_Практичний_посібник.pdf)
3. Горблюк, С. А. (2020). Становлення політики ревіталізації міст у Великій Британії та Франції. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, (4(10), 196-207. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4\(10\)-196-207](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4(10)-196-207)
4. Деміхов О. І., Дегтярьова І.О. Теоретико-методологічні та практичні аспекти формування й розвитку в Україні моделі публічної житлової політики // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. А. П. Савкова. – Київ : НАДУ, 2017. Вип. 2. С. 22-44.

5. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. ICAP “Єднання”. Червень 2023 року. 235 с.  
[https://ednannia.ua/images/Master\\_version\\_UKR\\_Rebuilding.pdf](https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf)
6. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія / О. Л. Євмешкіна. – Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.
7. Інтегроване просторове планування для об'єднаних територіальних громад: сайт Проекту «CANactions School» за підтримки програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://hromada.canactions.com/integrované-prostorové-planuvannya/>
8. Карташов Є. Г. Проектний підхід в публічному управлінні : навчальний посібник / Є. Г. Карташов. Київ, 2018. – 302 с.
9. Карташов Є.Г. Державне управління стійкістю регіональних еколого-економічних систем: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2015. 378 с.
10. Карташов Є.Г. Децентралізаційна реформа в Україні у контексті європейської інтеграції. Київ : Освіта України, 2018. 250 с.
11. Качний О.С. Стратегічне планування як один із найсучасніших методів державного управління регіональним соціально-економічним розвитком. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1182>.
12. Координація процесу відбудови та відновлення з політикою регіонального розвитку в Україні. Аналітичний документ Програми «U-LEAD з Європою». Травень 2023 року.  
<https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1293/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf>
13. Кужда Т.І., Сороківська О.А., Мосій А.Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту*. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 26. Ч. 2. С. 40-43.
14. Методичні рекомендації планування й організації відновлення муніципальної інфраструктури. Асоціація міст України. 2023. 46 с.  
[https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/850/vidnovlennya\\_2023.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/850/vidnovlennya_2023.pdf)
15. Могілат І. М.; Нижник О. М. Методичні рекомендації зі здійснення моніторингу і оцінки реалізації планувальних документів із відновлення та розвитку територіальних громад. Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. 2023.  
[https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/04/me\\_methodological\\_recommendations\\_model\\_web.pdf](https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/04/me_methodological_recommendations_model_web.pdf)
16. Нижник О.В., Вишневський Д.С. Регіональна модель територіального планування: вплив факторів військової агресії та післявоєнні перспективи. *Будівництво та цивільна інженерія*. С. 84-93.  
<http://spd.knuba.edu.ua/article/view/275868/270776>
17. Пирога І.С., Пирога М.І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. Том 1 № 77 (2023): *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. С. 117-123.
18. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. Policy Paper. KSE Institute. 28 с. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf>

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

20. Репп Г.І. Вакуленко В.М., Дегтярьова І.О. Механізми багаторівневої кластерної політики: сутність, типи та змістові складові // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. Вип. 2(83). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. – С.97-103.

21. Розвиток управління проектами економічного та соціального спрямування в умовах суспільно-політичних трансформацій : колективна монографія; / [Алейнікова О.В., Букорос Т.А., Дубініна О.В. та ін.]; за ред. Алейнікової О. В.; К.: Вид-во Інституту обдарованої дитини НАПН України, 2018. 282 с.

22. Розроблення методів і технологій публічного управління : наук. розроб. / С. А. Романюк, О. Ю. Оболенський, В. І. Шарий [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., Каф. держ. упр. і менеджменту. Київ : НАДУ, 2014. 60 с.

23. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

24. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук [та ін.]. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

25. Становлення багаторівневого врядування: Наук. доповідь // Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики та перспективи здійснення: наук. доп. / авт. кол. ; за заг. ред. В.С.Куйбіди. Київ НАДУ, 2018. С. 146-156.

### **Закони України та інші нормативно-правові акти**

1.

2. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

3. Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них: постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 р. № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text>

4. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 берез. 2000 року № 1602 // Офіційний Вісник України, 2000. – №16. – С. 21.

5. Про державні цільові програми: Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV // Відом. Верх. Ради України. – 2004. – № 25. – С. 352.

6. Про доступ до публічної інформації : закон України від 13.01.2011 р. №2939-VI. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

7. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>



8. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 року № 156-VIII – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.rada.gov.ua>.

9. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

10. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 берез. 2016 р. № 79 [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79\\_31.03.16.pdf](http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79_31.03.16.pdf).

11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку : наказ Міністерства економіки з питань Європейської інтеграції від 29.07.2002 р. № 224. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0224569-02#Text>.

12. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>

13. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>

14. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 932. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/>.

15. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : постанова КМУ України від 31.01.2007 р. №106. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 17.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF#Text>.

16. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України 22 вересня 2022 року № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>

17. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР // Відом. Верхов. Ради України. – 1997. – № 24. – Ст.170.

18. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV // Відом. Верхов. Ради України. – 1999. – № 20–21. – Ст.190.

19. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011 року № 3038-VI (ред. від 02.07.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

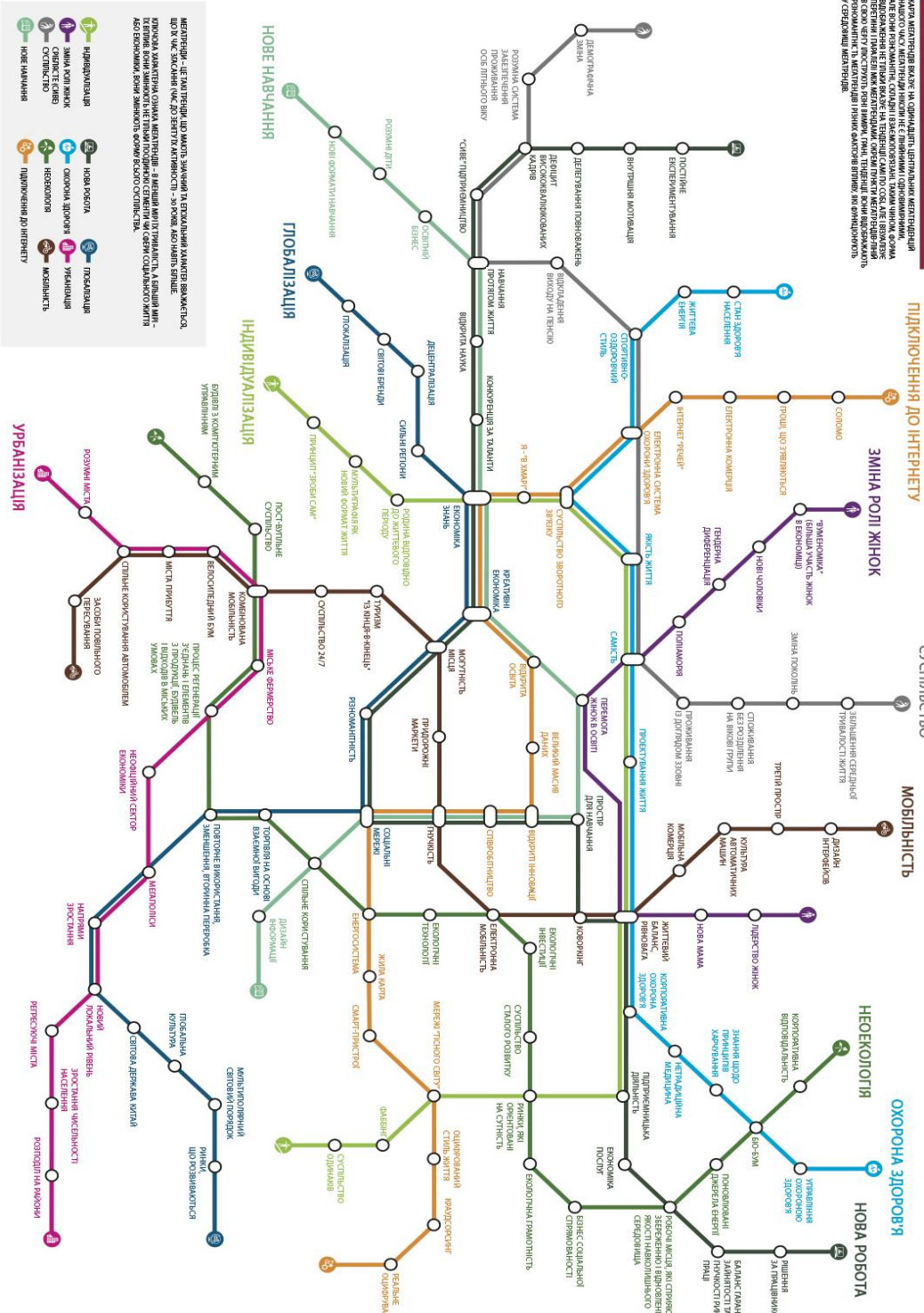
20. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету: постанова КМУ від 26.04.2003 р. № 621. *Законодавство України* : база

даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>.

21. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року №722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

22. Сприяння доброму врядуванню важливе навіть під час війни. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/spryyannya-dobromu-vryaduvannyu-vazhlyve-navit-pid-chas-viyny>

# КАРТА МЕТАТРЕНДІВ 2.0

[illegible]

Форма для виконання практичного завдання 1  
«Системний аналіз та пошук стратегічних рішень»

<b>Тренд «Сріблясте суспільство»</b>	<b>Можлива новація</b>	<b>Аргументування доцільності запровадження</b>
Збільшення середньої тривалості життя	Загальнодержавна Програма підтримки бізнес-проектів, в рамках яких виготовляється продукція та надаються послуги для літніх людей	Літні люди потребують особливого харчування, одягу, косметики, способу отримання послуг тощо. Виготовлення продукції за доступними цінами та з урахуванням особливостей їх вікових потреб позитивно впливатиме на здоров'я, комфорт тощо
Зміна поколінь	Запровадження Проєкту наставників – літніх людей, які досягли успіху, для молоді	Досвід літніх професіоналів слід використовувати, щоб прискорити становлення молоді в тій чи іншій сфері
Споживання без розділення на вікові групи	...	...

Додаток 3

Зразок

Зразок оформлення індивідуального завдання

*1) Тези доповіді***Прізвище, ім'я, по-батькові****НАЗВА ТЕЗ**

Авторський текст тез....

**Список використаних джерел**

1. Почепцов Г. Фейк. Технології спотворення реальності. Київ : Києво-Могилян. акад., 2018. 175 с.

*2) Основні змістові складові концепції стратегії*

- ✓ Загальна частина (актуальність, правові засади)
- ✓ Аналіз поточного стану ....
- ✓ Візія та мета Стратегії
- ✓ Стратегічні цілі
- ✓ Основні заходи