

**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»

10 вересня 2020 року, протокол № 7

Голова Вченої ради ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»



О. В. Алейнікова
О. В. Алейнікова

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни
(шифр за ОНП – ОК4)**

Рівень вищої освіти: третій (освітньо-науковий)

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-наукова програма: «Публічне управління та адміністрування»

Київ 2020

Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне планування та управління змінами в публічному управлінні» для здобуття глибинних знань зі спеціальності складена відповідно до навчального плану освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Автор-укладач робочої програми

О.А. Ковтун, к. держ. упр, доцент, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту

І.В. Жукова, к. держ. упр, доцент, доцент 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 № 01 від 09 вересня 2020 р.)

Затверджено Вченою радою
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 7 від 10 вересня 2020 р.)

© Ковтун О. А., 2020 рік
© Жукова І. В., 2020 рік
© ДЗВО «УМО», 2020 рік

1. Опис навчальної дисципліни

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, напрями підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>
		заочна форма навчання
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 4	Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування	Цикл обов'язкових компонентів
		Рік підготовки 2
Загальна кількість годин – 120	Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування	Семестр
		4
	Освітньо-наукова програма: Публічне управління та адміністрування	Рівень вищої освіти: третій (освітньо-науковий)
		Лекції 10
		Практичні заняття 20
		Самостійна робота 90
		Індивідуальні завдання Розрахунково-графічна робота
		Вид контролю – екзамен

Примітка: співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить – 25 % : 75 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни.

Мета навчальної дисципліни полягає у формуванні системи професійної компетенції (знань, практичних вмінь та навичок) щодо принципів, інструментів, механізмів, методів та моделей управління змінами та стратегічного планування в публічному управлінні.

Основні завдання навчальної дисципліни.

Навчальна дисципліна «Стратегічне планування та управління змінами в публічному управлінні» викладається у відповідності з основними теоретико-методологічними засадами, що склалися в сучасній науці публічного управління.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- формування навичок критичного аналізу сучасних наукових концепцій і теорій стратегічного управління, в тому числі стратегічного планування та управління змінами;
- підвищення рівня управлінської компетенції через набуття фахової підготовки в сфері стратегічного планування та управління змінами в публічному управлінні;

- оволодіння методологією стратегічного планування та управління змінами в діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування;
- оволодіння методами, техніками та технологіями розробки стратегічних документів в публічному управлінні й адмініструванні;
- формування знань і навичок щодо прийняття стратегічних рішень, критичного мислення, основаних на сучасних наукових підходах до стратегічного управління в умовах неповноти інформації і постійних змін зовнішнього середовища.

Здобувачі вищої освіти мають набути **загальних компетентностей**:

ЗК01. Здатність до саморозвитку (креативність, творчість, адаптивність, і комунікабельність), формування системного наукового світогляду в сфері стратегічного планування та управління змінами в публічному управлінні, професійної і академічної етики та загального культурного кругозору.

ЗК03. Здатність вчитися, оволодівати новими знаннями, ініціювати дослідницько-інноваційні проекти щодо управління змінами, розробки та реалізації стратегій (концепцій, планів) в публічному управлінні, автономно працювати над їх розробкою та реалізацією..

ЗК04. Здатність презентувати результати досліджень на всіх рівнях українською та однією з іноземних мов європейського простору.

ЗК05. Здатність налагоджувати наукову взаємодію, співробітництво під час розробки та реалізації стратегічних документів та управлінні змінами в публічному управлінні.

В процесі вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти мають набути також певних спеціальних **(фахових) компетентностей**:

СК01. Здатність до оволодіння та розвитку методології стратегічного планування та управління змінами в публічному управлінні.

СК02. Здатність науково обґрунтовувати, розробляти та здійснювати експертизу стратегічних документів, аналітичних довідок, пропозицій, доповідей в галузі стратегічного планування та управління змінами в публічному управлінні.

СК03. Здатність кваліфіковано здійснювати освітню діяльність, забезпечувати належний рівень якості наукових/навчально-методичних продуктів, послуг чи процесів та позитивну динаміку навчальних досягнень суб'єктів освітньої діяльності.

СК04. Здатність визначати, науково обґрунтовувати та критично оцінювати стратегічні напрями розвитку стратегічного планування та управління змінами на загальнодержавному, регіональному, місцевому та на рівні організації; розуміти цілі і особливості освітніх систем.

СК06. Здатність планувати й організувати роботу дослідницьких колективів з вирішення наукових і науково-освітніх завдань в галузі стратегічного планування та управління змінами; навички управління інформацією; здатність до комунікації, взаємодії; відчуття ваги помилки; здатність прийняття рішень, відповідальність.

СК07. Здатність розробляти та проводити комунікативні заходи задля забезпечення громадської підтримки прийняття управлінських рішень щодо стратегічного планування та управління змінами на всіх рівнях публічного управління та адміністрування.

СК08. Здатність розробляти нові підходи та адаптувати кращі практики електронної демократії до потреб сталого розвитку.

СК09. Здатність застосовувати, розробляти й удосконалювати сучасні методики викладання, технології, в тому числі адміністративно-управлінські, організаційні, інформаційно-комунікаційні технології, в управлінській, адміністративній, науковій та освітній (педагогічній) діяльності, оптимально використовувати методи, та форми навчання у практичній викладацькій діяльності.

СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, в тому числі в конфліктних ситуаціях, а також з метою їх запобігання в умовах впровадження змін в публічному управлінні.

СК11. Здатність до розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вирішення складних управлінських і соціальних проблем та вдосконалення публічного управління та адміністрування в умовах змін.

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

- основні теоретичні концепції, предмет, методи, завдання науки стратегічного управління, зокрема стратегічного планування та управління змінами;
- принципи, форми, методи, моделі, інструменти стратегічного планування та управління змінами у публічному управлінні;
- особливості стратегічного планування на загальнодержавному,
- регіональному та місцевому рівнях;
- зміст, процедури, особливості реалізації та оцінювання ефективності процесу стратегічного управління у публічній сфері;
- особливості застосування стратегічного планування, моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку (змін), системного підходу до формування стратегій (концепцій, планів) у публічній сфері;
- методологію та інструментарій стратегічного управління: інноваціями, ризиками, проектами, змінами, якістю;

уміти:

- абстрактно мислити, аналізувати й синтезувати інформацію, отриману в процесі досліджень стратегічних документів органів публічної влади та місцевого самоврядування;
- розробляти стратегічні плани у публічній сфері, визначати стратегічні цілі, формулювати стратегічне бачення вирішення суспільних проблем розвитку та змін;
- критично осмислювати проблемні питання стратегічного планування та управління змінами у публічному управлінні;
- володіти методологією та методами наукового дослідження, наукового обґрунтування стратегій розвитку публічної сфери (або її складових), відповідних стратегічних програм і проєктів та забезпечення ефективної їх реалізації;
- нести соціальну і етичну відповідальність за прийняті управлінські рішення у процесі стратегічного планування та управління змінами в публічному управлінні;
- займатися саморозвитком, самореалізацією у процесі аналізу та підготовки стратегічної документації в сфері публічного управління;
- відбирати та аналізувати інформацію щодо процесів стратегічного планування та управління змінами на основі ефективного зарубіжного досвіду у сфері публічного управління;
- приймати обґрунтовані стратегічні рішення в складних, непередбачуваних та умовах опору змінам, діяти соціально відповідально та свідомо;
- визначати та вирішувати проблемні питання в щодо стратегічного планування та управління змінами у публічному управлінні.

3. Програма навчальної дисципліни

1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики.

Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики. Поняття, сутність і переваги стратегічного планування. Принципи планування. Концепція стратегічного планування. Процедури стратегічного планування.

Методологія стратегічного планування. Процес стратегічного планування. Логіка стратегічного планування і його елементи. Принципи стратегічного планування.

2. Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління. Методи стратегічного планування в публічному управлінні.

Поняття стратегічного планування на загальнодержавному рівні. Особливості стратегічного планування на галузевому рівні. Стратегічне планування на регіональному та місцевому рівнях. Узгодження стратегічного планування на загальнодержавному, галузевому, регіональному й місцевому рівнях.

Алгоритм проведення сценарного планування: визначення головних стратегічних напрямів, встановлення основних факторів безпосереднього та зовнішнього оточення, ранжування факторів по важливості та невизначеності, аналіз та оцінка наслідків реалізації задач стратегічного розвитку, вибір сценарію.

Поняття та види цілей. Система та ієрархія цілей в публічному управлінні. Критерії оцінки стратегічних цілей в публічному управлінні. Довгострокові та стратегічні цілі. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ публічних організацій на формування цілей. Методи формування і аналізу цілей. Прогноз поетапного досягнення цілей. Система стратегічних цільових пріоритетів: оптимальна концентрація, достатній мінімум, залишковий принцип.

3. Моделі державного та наддержавного стратегічного планування.

Школи стратегічного управління та їх основні моделі. Загальна модель державного стратегічного планування. Особливості стратегічного планування в Сполучених Штатах Америки. Стратегічне планування в Європейському Союзі.

Вітчизняний (історичний та сучасний) досвід стратегічного планування. Методи стратегічного планування в публічному управлінні. Планування розвитку шляхом постановки стратегічних завдань. Планування стратегічного розвитку в умовах несподіваних ситуацій. Планування стратегічного розвитку в умовах змін.

4. Теоретичні засади необхідності проведення змін та управління ними. Класифікація організаційних змін в публічному управлінні.

Базові поняття управління змінами та стратегій. Теорії і методи управління змінами в публічній організації. Зміст процесу управління змінами, ролі стратегії і планування. Механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами. Особливості стратегічного мислення спільноти, знання ментальності. Моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері.

Стратегічні зміни. Рівні стратегії і змін. Супротив змінам: причини і результати. Подолання супротиву змінам. Підходи до управління змінами. Внутрішні і зовнішні зв'язки в управлінні змінами.

Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни. Класифікація змін за напрямками. Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. Види змін: технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни, орієнтовані на персонал. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності. Ознаки класифікації змін. Індивідуальні, групові, організаційні зміни. Зміни в знаннях, зміна в індивідуальних

установках, зміни в індивідуальній поведінці, зміна в груповій поведінці. Індивідуальні зміни. Організаційні зміни. Базові моделі змін: еволюційна та революційна.

5. Моделі управління змінами. Роль людських ресурсів в управлінні змінами в публічному управлінні.

Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрыта, випадкова, відкрита, синхронна системи. Моделі організаційних змін: трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі).

Роль лідера в управлінні змінами. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стили управління К. Левіна, Р. Блейка / Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі / К. Бланшара, Т. Мітчелла / Р. Хауса, Врума / Джаго).

Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса РАЕІ. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

6. Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні.

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами в публічному управлінні. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанту змін. Розробка проекту змін. Підходи до проектування змін. Основні завдання проекту змін. Структура проекту змін.

Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності співробітників органів публічної влади та місцевого самоврядування до змін. Підготовка до впровадження змін в органах публічної влади та місцевого самоврядування. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту змін.

Ресурсне забезпечення реалізації проекту змін. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення персоналу з проектом змін, навчання, розробка дієвої системи мотивації. Створення команд (робочих груп) з управління змінами, їх структура, завдання.

7. Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні.

Технології вироблення стратегій в публічному управлінні. Практичні аспекти формування стратегічних державних документів. Нормативні основи розроблення стратегічних документів. Реалізація стратегій в публічному управлінні. Бар'єри реалізації стратегій. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів, програм, проектів. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Прогнозування як необхідна функція стратегічного управління.

Сучасний стан стратегічного управління в Україні. Застосування методів стратегічного управління. Оцінювання стратегічного управління. Поняття оцінювання. Оцінювання процесу стратегічного управління. Оцінювання державних стратегій і програм. Оцінювання процесу формування державної політики.

Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. Проблеми стратегічного управління в Україні. Концепція модернізації стратегічного управління в Україні. Шляхи впровадження концепції модернізації стратегічного управління в Україні.

8. Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні.

Сучасні інструменти управління змінами. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу. Аутстафінг як різновид аутсорсингу. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами. Даунсайзинг як метод оптимізації використання ресурсів. Тотальне управління якістю.

Поняття і зміст механізму реалізації змін в публічному управлінні. Основні складові механізму реалізації змін. Зміни та інформаційні технології. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.

Система методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні процеси органів публічної влади та місцевого самоврядування. Підходи до управління дискретними змінами.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем		Кількість годин			
		заочна форма			
		Усього	у тому числі		
л	практ.		с/р		
Модуль 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного планування в публічному управлінні					
Тема 1.	Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики	15		2	13
Тема 2.	Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління. Методи стратегічного планування в публічному управлінні	15	2	2	11
Тема 3.	Моделі державного та наддержавного стратегічного планування	15	2	2	11
Модуль 2. Теоретико-методологічні основи управління змінами в публічному управлінні					
Тема 4.	Теоретичні засади необхідності проведення змін та управління ними. Класифікація організаційних змін в публічному управлінні	15		2	13
Тема 5.	Моделі управління змінами. Роль людських ресурсів в управлінні змінами в публічному управлінні	15	2	4	9
Тема 6.	Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні	15	2	2	11
Модуль 3. Практичні аспекти стратегічного планування та управління змінами в публічному управлінні					
Тема 7.	Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні	15	1	4	10
Тема 8.	Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні	15	1	2	12
Разом		120	10	20	90

5. Темі лекційних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління. Методи стратегічного планування в публічному управлінні	2
2	Моделі державного та наддержавного стратегічного планування	2

3	Моделі управління змінами. Роль людських ресурсів в управлінні змінами в публічному управлінні	2
4	Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні	2
5	Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні	1
6	Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні	1
	Всього	10

Плани лекційних занять

1. Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління. Методи стратегічного планування в публічному управлінні

1. Поняття стратегічного планування на загальнодержавному рівні.
2. Особливості стратегічного планування на галузевому рівні.
3. Стратегічне планування на регіональному та місцевому рівнях.
4. Алгоритм проведення сценарного планування.

2. Моделі державного та наддержавного стратегічного планування

1. Школи стратегічного управління та їх основні моделі.
2. Загальна модель державного стратегічного планування.
3. Методи стратегічного планування в публічному управлінні.

3. Моделі управління змінами. Роль людських ресурсів в управлінні змінами в публічному управлінні

1. Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель.
2. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.
3. Моделі організаційних змін: трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі).

4. Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні

1. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами в публічному управлінні.
2. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін.
3. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанту змін.
4. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної.
5. Ресурсне забезпечення реалізації проекту змін.

5. Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні

1. Технології вироблення стратегій в публічному управлінні.
2. Нормативні основи розроблення стратегічних документів.
3. Реалізація стратегій в публічному управлінні.
4. Бар'єри реалізації стратегій.
5. Прогнозування як необхідна функція стратегічного управління.

6. Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні

1. Сучасні інструменти управління змінами.
2. Поняття і зміст механізму реалізації змін в публічному управлінні. Основні складові механізму реалізації змін.
3. Зміни та інформаційні технології. Цифровізація суспільства та публічного управління.

6. Теми та зміст семінарських/практичних занять

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

Тема 1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики

Тема 2. Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління. Методи стратегічного планування в публічному управлінні

Тема 3. Моделі державного та наддержавного стратегічного планування

Тема 4. Теоретичні засади необхідності проведення змін та управління ними. Класифікація організаційних змін в публічному управлінні

Тема 5. Моделі управління змінами. Роль людських ресурсів в управлінні змінами в публічному управлінні

Тема 6. Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні

Тема 7. Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні

Тема 8. Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні

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 семінарських/практичних занять.

№ з/п	Теми практичних занять	Зміст практичних занять	Форма контролю	Кіл. год.
1	Тема 1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики	1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики. 2. Поняття, сутність і переваги стратегічного планування. 3. Принципи планування. 4. Концепція стратегічного планування. 5. Процедури стратегічного планування. 6. Методологія стратегічного планування. 7. Логіка стратегічного планування і його елементи. Принципи стратегічного планування.	Оцінювання результатів роботи в групах та обговорення наукової проблематики питань, методів реалізації в публічному управлінні.	2
2	Тема 2. Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління. Методи стратегічного планування в публічному	1. Поняття та види цілей. 2. Система та ієрархія цілей в публічному управлінні. 3. Критерії оцінки стратегічних цілей в публічному управлінні. 4. Довгострокові та стратегічні цілі. 5. Вплив зовнішнього та внутрішнього	Оцінювання результатів роботи в групах та обговорення наукової проблематики питань, методів	2

	управлінні	середовищ публічних організацій на формування цілей. 6. Методи формування і аналізу цілей. 7. Прогноз поетапного досягнення цілей. 8. Система стратегічних цільових пріоритетів: оптимальна концентрація, достатній мінімум, залишковий принцип.	реалізації в публічному управлінні.	
3	Тема 3. Моделі державного та наддержавного стратегічного планування	1. Особливості стратегічного планування в Сполучених Штатах Америки. 2. Стратегічне планування в Європейському Союзі. 3. Вітчизняний (історичний та сучасний) досвід стратегічного планування. 4. Планування розвитку шляхом постановки стратегічних завдань. 5. Планування стратегічного розвитку в умовах несподіваних ситуацій. 6. Планування стратегічного розвитку в умовах змін.	Оцінювання виступів із реферативними повідомленнями та участі у групових дискусіях.	2
4	Тема 4. Теоретичні засади необхідності проведення змін та управління ними. Класифікація організаційних змін в публічному управлінні	1. Базові поняття управління змінами та стратегій. 2. Теорії і методи управління змінами в публічній організації. 3. Зміст процесу управління змінами, ролі стратегії і планування. 4. Механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами. 5. Моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері. 6. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. 7. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності.	Оцінювання реферативних виступів та участі у групових дискусіях.	2
5	Тема 5. Моделі управління змінами. Роль людських ресурсів в управлінні змінами в публічному управлінні	1. Моделі змін поведінки людини: умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. 2. Роль лідера в управлінні змінами. 3. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка / Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі / К. Бланшара, Т. Мітчелла / Р. Хауса, Врума / Джаго). 3. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. 4. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса PAEI. 5. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. 5. Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).	Оцінювання реферативних виступів та участі у групових дискусіях.	4

6	Тема 6. Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка проекту змін. 2. Підходи до проектування змін. 3. Основні завдання проекту змін. 4. Структура проекту змін. 5. Матриця готовності співробітників органів публічної влади та місцевого самоврядування до змін. 6. Підготовка до впровадження змін в органах публічної влади та місцевого самоврядування. 7. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту змін. 8. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення персоналу з проектом змін, навчання, розробка дієвої системи мотивації. 9. Створення команд (робочих груп) з управління змінами, їх структура, завдання. 	Оцінювання результатів роботи в групах та виконання ситуаційних завдань.	2
7	Тема 7. Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Практичні аспекти формування стратегічних державних документів. 2. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів, програм, проектів. 3. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. 4. Сучасний стан стратегічного управління в Україні. 5. Застосування методів стратегічного управління. 6. Оцінювання стратегічного управління. Поняття оцінювання. Оцінювання процесу стратегічного управління. Оцінювання державних стратегій і програм. Оцінювання процесу формування державної політики. 7. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. Проблеми стратегічного управління в Україні. 8. Концепція модернізації стратегічного управління в Україні. Шляхи впровадження концепції модернізації стратегічного управління в Україні. 	Оцінювання результатів групової роботи та якості аналізу існуючих державних стратегій, концепцій.	4
8	Тема 8. Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу. 2. Аутстафінг як різновид аутсорсингу. 3. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами. 4. Даунсайзинг як метод оптимізації використання ресурсів. 5. Тотальне управління якістю. 6. Роль IT-менеджменту в організаційних змінах. 7. Система методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні процеси 	Оцінювання результатів роботи в групах та виконання ситуаційних завдань.	2

	органів публічної влади та місцевого самоврядування. Підходи до управління дискретними змінами.		
Разом			20

7. Самостійна робота

№	Назва теми	Кіл. год.
1	Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики	13
2	Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління. Методи стратегічного планування в публічному управлінні	11
3	Моделі державного та наддержавного стратегічного планування	11
4	Теоретичні засади необхідності проведення змін та управління ними. Класифікація організаційних змін в публічному управлінні	13
5	Моделі управління змінами. Роль людських ресурсів в управлінні змінами в публічному управлінні	9
6	Планування змін та механізм їх реалізації в публічному управлінні	11
7	Технології вироблення стратегій та їх реалізації в публічному управлінні	10
8	Інструменти розробки напрямів змін та їх реалізації в публічному управлінні	12
Разом		90

Завдання для самостійної роботи студентів

Рекомендації для самостійного опрацювання літератури

Провідною вимогою до вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне планування та управління змінами в публічному управлінні» є формування навичок щодо самостійної роботи з матеріалами трьох основних видів:

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

2). з науково-дослідними матеріалами щодо їх узагальнення та інтерпретації з наступним виявом сучасного стану та проблематики загальної для даної науки методології;

3). з нормативно-правовими актами України, вивчення та узагальнення яких дозволить сформулювати правове підґрунтя щодо стратегічного планування та управління змінами в публічному управлінні;

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

Питання поточного контролю

з навчальної дисципліни «Стратегічне планування та управління змінами в публічному управлінні»

1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики.

2. Поняття, сутність і переваги стратегічного планування. Принципи планування.

3. Концепція стратегічного планування. Процедури стратегічного планування.
4. Методологія стратегічного планування.
5. Логіка стратегічного планування і його елементи. Принципи стратегічного планування.
6. Поняття 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. Алгоритм проведення сценарного планування.
11. Поняття та види цілей. Система та ієрархія цілей в публічному управлінні.
12. Критерії оцінки стратегічних цілей в публічному управлінні. Довгострокові та стратегічні цілі.
13. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ публічних організацій на формування цілей.
14. Методи формування і аналізу цілей. Прогноз поетапного досягнення цілей.
15. Школи стратегічного управління та їх основні моделі.
16. Загальна модель державного стратегічного планування.
17. Особливості стратегічного планування в Сполучених Штатах Америки.
18. Стратегічне планування в Європейському Союзі.
19. Вітчизняний (історичний та сучасний) досвід стратегічного планування.
20. Методи стратегічного планування в публічному управлінні в різних умовах.
21. Теорії і методи управління змінами в публічній організації.
22. Зміст процесу управління змінами, ролі стратегії і планування.
23. Механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами.
24. Моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері.
25. Сучасні методи управління змінами (аутсорсинг, аутстафінг, бенчмаркінг, даунсайзинг) та їх застосування в публічному управлінні.
26. Стратегічні зміни. Рівні стратегії і змін.
27. Супротив змінам: причини і результати. Подолання супротиву змінам.
28. Підходи до управління змінами. Внутрішні і зовнішні зв'язки в управлінні змінами.
29. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін.
30. Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель.
31. Моделі організаційних змін.
32. Роль лідера в управлінні змінами. Підходи до виділення стилів управління.
33. Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса РАЕІ.
34. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера. Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).
35. Проектний підхід в управлінні змінами в органах публічної влади та місцевого самоврядування..
36. Підготовка та впровадження змін в органах публічної влади та місцевого самоврядування.
37. Ресурсне забезпечення реалізації проекту змін.
38. Технології вироблення стратегій в публічному управлінні.

39. Практичні аспекти формування стратегічних державних документів. Нормативні основи розроблення стратегічних документів.
40. Реалізація стратегій в публічному управлінні.
41. Сучасний стан стратегічного управління в Україні.
42. Оцінювання процесу стратегічного управління.
43. Перспективи та проблеми розвитку стратегічного управління в Україні.
44. Концепція модернізації стратегічного управління в Україні. Шляхи впровадження концепції модернізації стратегічного управління в Україні.
45. Поняття і зміст механізму реалізації змін в публічному управлінні.

8. Індивідуальні завдання

Індивідуальна робота здобувачів вищої освіти здійснюється за графіком індивідуальної роботи згідно з розкладом у формі консультацій, індивідуальної бесіди. Здобувачі вищої освіти також готують розрахунково-графічну роботу.

Розрахунково-графічна робота (РГР).

Тематика для виконання РГР – Стратегія соціально-економічного розвитку (міста (району), ОТГ, регіону тощо за вибором здобувача).

Структура РГР:

ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ

ЗМІСТ

ВСТУП

1. Інформаційно-аналітична частина
2. Аналітико-діагностична частина
3. Концептуальна частина
4. Прогностична частина

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Вступ повинен містити наступні пункти: актуальність та мета розробки концепції стратегії; структура стратегії; джерела інформації.

Інформаційно-аналітична частина РГР повинна мати такі складові:

- загальну характеристику об'єкта управління та актуальність його розвитку;
- нормативно-правову базу регулювання розвитку об'єкта управління;
- аналіз тенденцій розвитку за останні 10-15 років;
- визначення проблем розвитку об'єкта управління;
- аналіз причин існування проблем розвитку об'єкта управління.

Аналітико-діагностична частина складається із стратегічного аналізу методом SWOT-аналізу через розподіл чинників і явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози) у вигляді таблиці (первинної матриці). характеристика сильних і слабких сторін розвитку будь-якого об'єкта управління може бути здійснена за такими складовими: географічне положення; населення, ринок праці; природні ресурси; економіка і промисловість; сільське господарство і переробка сільгосппродукції; туризм, культурно-історичний, рекреаційний потенціал; транспорт, інженерна інфраструктура, науково-технічний потенціал; екологія; соціальна сфера; ринкова інфраструктура, підприємництво.

Концептуальна частина формується на основі визначення пріоритетності напрямів та пріоритетних цілей і формування на їх базі основних сценаріїв стратегії розвитку об'єкта управління, наприклад, регіону, здійснюється на основі SWOT-аналізу, за допомогою формування матриці оцінки потенціалу регіону з експертним визначенням рівня важливості кожного фактору. Матриця SWOT-аналізу, являє собою стратегічний баланс активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) і пасивів (слабких внутрішніх сторін і зовнішніх загроз) кожного пріоритетного напрямку. Стратегічний баланс потенціалу розвитку є важливою умовою, яка впливає на вибір подальшої стратегії розвитку об'єкта управління. На основі проведених оцінок визначаються пріоритетні напрями розвитку об'єкта управління.

Прогностична частина ґрунтується на виборі варіантів стратегічного розвитку, в основу яких закладено результати первинного стратегічного SWOT-аналізу та оцінки потенціалу пріоритетних напрямів. На основі цих даних слід визначити як мінімум три сценарії стратегічного розвитку об'єкта управління: базовий, песимістичний та оптимістичний.

У **висновках** узагальнюються результати щодо розробки стратегічних напрямів розвитку об'єкту управління.

Наприкінці роботи обов'язково має бути наявний **список використаної літератури**: обов'язково необхідно вказати авторів; назви книги; міста видавництва; роки видання, сторінки наведеної цитати, зробити посилання на Інтернет-джерела тощо. При виконанні РГР необхідно використовувати декілька видів джерел. При виконанні РГР необхідно користуватися переліком джерел за списком, що наведений у розділі «Список рекомендованої літератури», проте, можливо також користуватися науковою, навчальною літературою, що не входить до наведеного списку і підібрана за темою роботи самостійно, а також будь-якими інформаційними джерелами мережі Інтернет, інформаційно-аналітичними матеріалами з офіційних сайтів органів публічної влади та місцевого самоврядування, інших інституцій.

Рекомендації до виконання РГР:

РГР розроблено з урахуванням настанови до самостійного вивчення предмету, вміння підбирати відповідну літературу, застосовувати практичний досвід роботи в органах публічної влади та місцевого самоврядування. Зміст РГР повинен повністю відповідати завданню, відображати набуті здобувачами знання та навички. Матеріал повинен бути структурований, викладений послідовно, згідно із завданням. Обсяг роботи повинен становити 10-15 аркушів. Оформлювати роботу треба відповідно до загальних вимог. Захист роботи відбувається у вигляді доповіді та презентації отриманих результатів.

9. Методи навчання

Дисципліна передбачає навчання із застосуванням наступних методів: метод наукового пізнання, метод критичного аналізу, методи оцінки і синтезу комплексних ідей, інтерактивні методи, дистанційні методи, мультимедійний метод, діалогові методи, проєктні методи, неімітаційні методи (проблемна лекція, дискусія), імітаційні методи (формування системного підходу до вирішення наукових проблем, виділення варіантів гіпотез розв'язання проблем, аналіз і прийняття рішень для стимуляції аналітичного мислення здобувачів вищої освіти, налагодження ділових та особистих контактів).

Лекції забезпечують здобувачів вищої освіти науково-практичними матеріалами з основ, теорії і практики стратегічного планування та управління змінами, із загальних питань організаційного, нормативно-правового та інших механізмів стратегічного планування та

управління змінами в публічному управлінні і адмініструванні, технології презентації результатів та професійної самопрезентації, що є основою для самостійного навчання здобувачів вищої освіти.

На **практичних заняттях** формуються навички критичного мислення, здатність логічно, аргументовано висловлювати власні погляди з певного питання, активізації пізнавальної діяльності здобувачів за рахунок асоціації їх власного досвіду з предметом навчання сприяють завдання для самостійної роботи, виконання яких надає здобувачам вищої освіти можливість застосовувати теоретичні знання на практиці.

Самостійне навчання реалізується також у підготовці до практичних занять, у виконанні розрахунково-графічного завдання, у роботі з підготовки мультимедійних презентацій, що будуть проаналізовані, обговорені та оцінені в академічних групах.

Під час підготовки до занять здобувачі вищої освіти розвиватимуть навички самостійного навчання, критичного аналізу наукової літератури та матеріалів інформаційних ресурсів, синтезу та аналітичного мислення.

10. Методи контролю

Поточний контроль, який здійснюється у формі фронтального, індивідуального чи комбінованого контролю знань здобувачів вищої світи під час перевірки активності протягом аудиторних занять (усне чи письмове опитування), виконання теоретичних та практичних завдань, тестування, інтерактивної бесіди, виконання розрахунково-графічної роботи.

Підсумковий контроль – екзамен.

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Поточний контроль та самостійна робота								РГР	Іспит	Всього
Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8			
5	5	5	7	7	7	7	7	30	20	100

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C	задовільно	
64-73	D		
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 (основна)

1. Адизес И.К. Управление изменениями; пер. с англ. СПб. : Питер, 2011. 224 с.
2. Адизес И. Управление змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі і повсякденному житті. Київ: Форм Україна, 2-18. 400 с.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия; пер с англ. СПб. : Питер. 1999. 416с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ. М. : Экономика. 1989. 519 с.
5. Білінська М.М. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні. Київ : НАДУ, 2017. 60 с.
6. Боковикова Ю.В. Підходи до управління змінами на рівні територіальної громади. *Державне будівництво*. 2014. № 1. С. 8-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_4.
7. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: управление изменениями та інновації : монографія. Харків : АдВА, 2009. 435 с.
8. Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31-40.
9. Доклад о Целях в области устойчивого развития. 2017 г. ООН. 64 с. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2017/>
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. Київ : НАДУ. 2010. 820 с.
11. Євмешкіна О.Л. Використання законів і закономірностей державного управління у державному стратегічному плануванні. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4. № 3. С. 5-11.
12. Євмешкіна О.Л. Державне стратегічне планування як системна діяльність. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2016. № 18. С. 9-18.
13. Карташов Є.Г. Державне управління стійкістю регіональних еколого–економічних систем: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2015. 378 с.
14. Карташов Є.Г. Децентралізаційна реформа в Україні у контексті європейської інтеграції. Київ : Освіта України, 2018. 250 с.
15. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=1182>.
16. Коритько Т.Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. № 4. С. 152-153.
17. 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.
18. Куйбіда В.С., Білоконь Ю.М. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід. Київ : Логос, 2009. 108 с.
19. Кукса І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2016. №17 (171). С. 218-224.
20. Кухленко О.В., Гончарова Г.М., Кирилко Н.М. Управління змінами в муніципальній діяльності України. *Фінансовий простір*. 2017. № 1(25). С. 43-47.
21. Лавриненко В. Суть та теоретичне обґрунтування основних понять системи управління змінами в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1(65). С. 20-24.
22. Несторівська група. Візія України–2025: Договір Гідності заради сталого розвитку. 12 с. URL: <http://nestorgroup.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategic-vision-NestorGroup.pdf>.
23. Регіональні цільові програми в контексті становлення політики регіонального розвитку: Аналітична записка; авт. кол.: О. Софій, Т. Баранецький. URL: dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/07/Regionalni-tsilovi-programi1.pdf.
24. Развитие управления 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.

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

26. 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.

27. Чикаренко І.А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

28. Шпильова В.О. Стратегія та фактори конкурентоспроможності регіону *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. 2015. Вип. 40. Ч.ІV. С.141-146.

29. Kovtun Oksana, Opalenko Alla, Ivanylova Oksana. Assessment of the economy structural changes based on the consistency. *M3E2-EEMLPED, Experimental Economics and Machine Learning for Prediction of Emergent Economy Dynamics. Ceur Workshop Proceedings. Vol 2422.* (2019) URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2422/paper03.pdf>.

30. Kovtun Oksana, Danylchuk Hanna, Opalenko Alla. Assessment of the structural changes under transition of Ukraine towards postindustrial economy. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 4. С. 101-112. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-4-101-112>.

31. Serhieieva Liudmyla, Kovtun Oksana, Opalenko Alla, Ivanylova Oksana. Structural shifts in the system of higher education of Ukraine in the realm of the specialists supply for the national economy. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. Volume 31. Issue 4 (11-2020) URL: <http://ijiepr.iust.ac.ir/article-1-1136-en.html>.

Підручники та посібники

32. Ашмарина С.И. Управление изменениями : учеб. пособ. М. : Рид Групп, 2011. 208 с.

33. Берданова О.В, Вакуленко В.М.. Стратегічне планування регіонального розвитку : навч. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 96 с.

34. Берданова О.В. Вакуленко В.М. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : Софія-А, 2012. 87 с.

35. Берданова О.В. Вакуленко В.М., Тертичка В.В. Стратегічне планування : навч. посіб. Київ; Львів : ЗУКЦ, 2008. 137 с.

36. Борисевич С.О. Стратегічне планування : Енциклопедія державного управління : [у 8 т.]. ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 4. 648 с.

37. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

38. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П.. Стратегічне управління : навч. посіб.; 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2011. 440 с.

39. Євроатлантичне співробітництво та міжнародні організації : навч. посіб. / [Деменко О.Ф., Демчук П.О., Калениченко Р.А. та ін.]; під ред. Пошедіна О.І. Київ : НУОУ, 2011. 296 с.

40. Иванова Е.А. Управление изменениями : учеб. пособ. М. : МГУПС (МИИТ), 2014. 167 с.

41. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. / авт. кол.: О. В. Берданова, Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко та ін. ; за ред. О. В. Берданової, В. М. Вакуленка. Київ : НАДУ, 2013. 310 с.

42. Кожевина О.В. Управление изменениями : учеб. пособ. М. : Инфра-М, 2012. 286 с.

43. Кузык Б.Н. Кушлин В.И., Яковец Ю.В.. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник. М. : Экономика, 2011. 604 с.
44. Регіональне управління : підручн. ; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.М. Вакулєнка, М.К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2014. 740 с.
45. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2012. 260 с.
46. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. С. 32-34.
47. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.І. Щелкунов, В.М. Загорулько, С.М. Подреза [та ін.]. Київ : НАУ, 2012. 352 с.
48. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
49. Толуб'як В.С., Корольюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
50. Управління регіональним розвитком / С.М. Серьогін, Т.О. Савостенко, І.Е. Польська [та ін.]; за заг. ред. О.Ю. Бобровської, Т. О. Савостенко. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. 168 с.
51. Шаров Ю.П., Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Науково-методичне забезпечення управління місцевим розвитком на засадах інноваційного менеджменту : наук. Розробка. Київ : НАДУ, 2014. 80 с.
52. Шевченко І.Б. Управління змінами : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Київ : НТУ «КП» Політехніка, 2015. 231 с.
53. Ястремська О.М., Мажник Л.О. Публічне адміністрування : навч. посіб. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.

Закони України та інші нормативно-правові акти

1. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/>
2. Про державні цільові програми : закон України від 18.03.2004 р. №1621-IV. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>.
3. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 р. №889-VIII. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 24.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. 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>.
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова КМУ України від 05.08.2020 р. №695. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 05.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
6. 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 31.03.2016 р. №79. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 16.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>.
7. 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>.

8. 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 КМУ № 932 від 11.11.2015 р. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>.

9. 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>.

10. Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів 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>.

11. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : указ Президента України від 12.05.2015 р. № 5/2015. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

12. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження КМУ від 14 грудня 2016 р. № 988-р. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>.

Інформаційні ресурси

Адреси електронних бібліотек:

<http://lib.onu.edu.ua/> Бібліотека ОНУ ім. І.І. Мечникова

<http://w.w.w.ognb.odessa.ua/> Бібліотека ім. Горького

<http://w.w.w.nbu.gov.ua/> Бібліотека ім. В. Вернадського

<http://lib-gw.univ.kiev.ua/> Бібліотека ім. Максимовича, КНУ

http://lib.misto.kiev.ua Київська міська бібліотека

<http://w.w.w.biblioteka.org.ua> Українська електронна бібліотека

<http://lib.iitta.gov.ua> Електронна бібліотека НАПН України

<http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=library&page=78> Електронна бібліотека НАДУ