



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету

25 жовтня 2022 року,

протокол № 2.

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

_____ Ірина КОВТУН

25 жовтня 2022 року

М.П.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»
для підготовки на другому освітньому рівні
здобувачів вищої освіти ступеня магістра
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування
галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
за денною формою навчання

м. Хмельницький
2022

РОЗРОБНИК:

Доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, кандидатка економічних наук, доцентка
30 вересня 2022 року

_____ Людмила ВАГАНОВА

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри публічного управління та адміністрування
30 вересня 2022 року, протокол № 2.

Завідувач кафедри, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент
30 вересня 2022 року

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Деканеса факультету управління та економіки, кандидатка економічних наук, доцентка
30 вересня 2022 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

			Стор
1.	Структура вивчення навчальної дисципліни		– 4
	1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	– 4
	1.2.	Лекції	5
	1.3.	Семінарські (практичні) заняття	– 6
	1.4.	Самостійна робота студентів	– 24
	1.5.	Індивідуальні завдання	– 27
	1.6.	Підсумковий контроль	– 28
2.	Схема нарахування балів		– 30
3.	Рекомендовані джерела		– 31
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті		– 33

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Тема 1. Розвиток і зміни в публічній організації та управління змінами. Стратегії змін	15	2	4	-	-	3	17	1	2	-	-	14
2	Тема 2. Управління опором змінам. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії публічної організації	18	2	4	-	-	12	17	1	2	-	-	14
3	Тема 3. Технологія розробки стратегії публічної організації	18	2	4	-	-	12	17	1	2	-	-	14
4	Тема 4. Забезпечувальні складники стратегічного управління в публічній сфері	18	2	4	-	-	12	17	1	2	-	-	14
5	Тема 5. Публічний аудит діяльності органів публічної влади	16	2	2	-	-	12	16	1	1	-	-	14
6	Тема 6. Реалізація стратегічного управління на центральному та місцевому рівнях	18	4	4	-	-	10	19	1	1	-	-	17
7	Тема 7. Кризи в системі публічного управління, моніторинг та прогнозування кризових явищ	16	2	2	-	-	12	16	1	1	-	-	14
8	Тема 8. Моніторинг та оцінювання стратегічного управління	16	2	2	-	-	12	16	1	1	-	-	14
	Всього годин	135	18	26	-	-	91	135	8	12	-	-	115

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Розвиток і зміни в публічній організації та управління змінами. Стратегії змін	2
1.1. 1.2. 1.3. 1.4. 1.5. 1.6.	Розвиток та зміни в публічній організації. Рівні здійснення змін в публічній організації. Стратегічні зміни. Індивідуальні та командні зміни. Спротив змінам: причини і результати та подолання спротиву змінам. Стратегії змін.	
2.	Управління опором змінам. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії публічної організації	2
2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 2.5. 2.6.	Організаційні зміни та розвиток публічної організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам. Основні етапи стратегічного управління. Місія публічної організації та правила її формування в процесі стратегічного управління організацією. Класифікація стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань та принципи планування стратегій. Моделі стратегічного управління публічною організацією.	
3.	Технологія розробки стратегії публічної організації	2
3.1. 3.2. 3.3. 3.4. 3.5. 3.6.	Стратегія і державне управління. Структурні зміни. Управління змінами у стратегічному розвитку публічної організації. Роль та типи стратегій публічних організацій. Технологія стратегічного управління і планування. Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні. Чинники внутрішнього середовища: їх оцінка та невизначеність. PEST-аналіз і SWOT-аналіз середовища центрального органу виконавчої влади.	
4.	Забезпечувальні складники стратегічного управління в публічній сфері	2
4.1. 4.2. 4.3. 4.4. 4.5. 4.6.	Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління. Зміна корпоративної культури. Зміни на основі інформаційних технологій. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.	
5.	Публічний аудит діяльності органів публічної влади	2
5.1. 5.2. 5.3. 5.4.	Особливості стратегічного планування на різних рівнях управління. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Публічний аудит як модернізований механізм державного управління. Публічний аудит: цілі та економічний механізм.	

1	2	3
6.	Реалізація стратегічного управління на центральному та місцевому рівнях	4
6.1.	Передумови запровадження стратегічного управління на центральному рівні в Україні.	
6.2.	Функціональна схема центрального органу виконавчої влади при запровадженні стратегічного плану.	
6.3.	Розробка стратегічного плану центрального органу виконавчої влади.	
6.4.	Стратегічне управління на місцевому рівні.	
6.5.	Етапи підготовки оперативного плану реалізації місцевої стратегії, структура та зміст оперативного плану.	
7.	Кризи в системі публічного управління, моніторинг та прогнозування кризових явищ	2
7.1.	Кризи публічного управління: особливості виникнення, перебігу, подолання.	
7.2.	Складові кризи системи публічного управління.	
7.3.	Етапи розгортання та стадії розвитку кризи публічного управління.	
7.4.	Механізм антикризового управління в системі публічного управління.	
7.5.	Заходи запобігання та профілактики криз публічного управління.	
7.6.	Економічна безпека в системі стратегічного управління економічним розвитком.	
8.	Моніторинг та оцінювання стратегічного управління	2
8.1.	Моніторинг в стратегічному управлінні: місце, етап, процес, функції, завдання.	
8.2.	Роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм.	
8.3.	Визначення та відбір показників (індикаторів) для моніторингу.	
8.4.	Функції, форми, етапи та моделі оцінювання. Оцінювання ефективності та результативності.	
8.5.	Організація моніторингу та оцінювання кризових явищ.	
	Усього	18

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1: Розвиток і зміни в публічній організації та управління змінами. Стратегії змін

Питання для усного опитування та дискусії

1. Розвиток та зміни в публічній організації.
2. Рівні здійснення змін в публічній організації.
3. Стратегічні зміни.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: характеристика організації, зміни в публічній організації, державне управління інноваціями, інноваційне державне управління, рівні здійснення змін, методи проведення стратегічних змін, спротив змінам

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- причини вчинення спротиву змінам у публічній організації;
- співвідношенні між групами факторів змін та визначені можливих станів організації (ситуації);
- основні етапи моделі процесу впровадження змін на рівні публічної організації.

Вправа 1.1 «Визначення потреб в змінах в публічній організації»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Мета: формування розуміння про потребу змін в організації.

Завдання 1: Мозковий штурм: Коли потрібні зміни в організації?

Учасникам тренінгу відповісти на питання «Коли потрібні зміни в організації?».

Завдання 2: Визначення потреби в змінах в державній установі (Проблема, об'єкт, мета, завдання)».

Учасникам необхідно:

1. На протязі 20 хвилин командам проаналізувати потреби в змінах в державній установі, що існують на даний момент часу. Визначитися з однією потребою в змінах (на вибір команди), що потрібно запровадити в державній установі.
2. Проаналізувати за схемою: у чому полягає суть проблеми, об'єкт, мета, завдання зміни).
3. На аркуші ватману оформити результати роботи команд.
4. Підготуватися до презентації командних рішень.
5. В ході спільного засідання презентувати розроблені командою потребою у змінах (час на презентацію – 10 хв.).

Семінарське заняття 2

Тема 1: Розвиток і зміни в публічній організації та управління змінами. Стратегії змін

Питання для усного опитування та дискусії

1. Індивідуальні зміни
2. Командні зміни
3. Спротив змінам: причини і результати та подолання спротиву змінам.
4. Стратегії змін

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: зміни в публічній організації, навчання та зміни, види компетентостей, управління індивідуальними змінами, підходи до змін, теорії навчання (Модель Д. Колба. Таксономія Блума), командні зміни, поняття групи та переформування в команду, типи корпоративних команд, методи підвищення та фактори ефективності команди.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- навчання та зміни, види компетентостей;
- управління індивідуальними змінами, підходи до змін, теорії навчання (Модель Д. Колба. Таксономія Блума);
- командні зміни, поняття групи та переформування в команду;
- типи корпоративних команд, методи підвищення та фактори ефективності команди.

Вправа 2.1 «Створення Робочої групи – команди зі стратегічного управління»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Мета: формування Робочої групи – команди як найвищого органу і мозкового центру зі стратегічного планування.

Завданням для виконання вправи є складання умовного списку членів робочої групи – команди зі стратегічного планування для вашого Міністерства чи ЦОВВ.

Виконання завдання поділяється умовно на дві частини:

- самостійна робота студентів у міні-творчих групах (до 30 хвилин);

- репрезентація і обговорення результатів виконання вправи (до 20 хвилин).

Для виконання вправи потрібно поділитися на «міні-творчі» групи кількістю до 3 осіб кожна.

Для виконання першої частини (самостійна робота студентів у міні-творчих групах) доцільно використовувати матеріали:

«Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...»

Вправу виконати за шаблоном на аркушах паперу А 4 формату і потім перенести на великі аркуші паперу чи дошки для наступної презентації:

№ з/п	ПІБ	Посада і обов'язки у Робочій групі	Посада у міністерстві чи ЦОВВ

У другій умовній частині виконання вправи, враховуючи кількість міні-груп, встановлюється регламент для репрезентації.

Результати виконання вправи репрезентують представники міні-творчої групи із використанням великих аркушів паперу чи дошки.

Поясність: чому саме цих осіб ви внесли до списку? Які аргументи «за», «проти» кожної кандидатури можете навести і чи зможе саме такий склад команди обговорювати і схвалювати важливі рішення, пов'язані з розробкою і втіленням стратегічного плану? Тобто, чи зможе Робоча група – команда «зійти сходами» створення стратегічного плану?

Після закінчення репрезентації проводять коротке обговорення результатів та підводяться підсумки і складається узгоджений список (шляхом підкреслення чи окремого виписування імені і прізвища) Робочої групи – команди зі стратегічного планування для Міністерства чи ЦОВВ.

Семінарське заняття 3.

Тема 2: Управління опором змінам. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Управління опором змінам.
2. Основні етапи стратегічного управління.
3. Місія публічної організації та правила її формування в процесі стратегічного управління організацією.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: місія, вибір стратегічних цілей, система стратегічних цілей і завдань, принципи планування стратегій, стратегічний план, модель стратегічного управління.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- моделі управління змінами;
- метафори публічних організацій (як механізм, організм, політичне середовище, інформаційний потік);
- умови, елементи та критерії ефективності організаційних перетворень;
- причини виникнення опору;
- методи зменшення опору;
- формування інноваційної корпоративної культури;
- оцінка змін із врахуванням опору змін.

Вправа 3.1 «Визначення характерних причини опору змінам»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання:

1. В командах визначитися з характерними причинами опору змінам при запровадженні змін. Записати по одній причині опору змінам на карточці (час на виконання – 15 хв.).
2. Заповнені карточки передати викладачу.
3. Спільно з тренером згрупувати карточки з характерними причинами опору змінам.
4. Кожному учаснику, за командою викладача, прикріпити по 3 стикі-дотс на ті карточки з причинами опору змінам, які на його думку є найважливіші.

Вправа 3.2 «Розробка командами моделей аналізу «Силового поля» для запланованих змін»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання:

1. Кожній команді розробити модель аналізу «Силового поля» для запланованих командами змін (рушійні сили; сили опору; сприятливі та не сприятливі сили змінам) (20 хв.).
2. Підготуватися та презентувати результати роботи команд (10 хв.).

Семінарське заняття 4.

Тема 2: Управління опором змінам. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Класифікація стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.
2. Формування системи стратегічних цілей і завдань та принципи планування стратегій.
3. Моделі стратегічного управління публічною організацією.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: місія, вибір стратегічних цілей, система стратегічних цілей і завдань, принципи планування стратегій, стратегічний план, модель стратегічного управління.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- функції стратегічних цілей в контексті ціле покладання;
- ієрархічна структура стратегічної цілі;
- внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей;
- принципи планування стратегій.

Вправа 4.1 «Зіставлення стратегічних цілей і завдань»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання для виконання вправи є зіставлення стратегічних цілей і завдань, що сформульовані у Програмі діяльності Кабінету Міністрів «Назустріч людям» із ліцями і завданнями Міністерства чи ЦОВВ (за вибором студентів).

Виконання завдання поділяється умовно на дві частини:

- самостійна робота студентів у міні-творчих групах (до 40 хвилин);
- репрезентація і обговорення результатів виконання вправи (до 20 хвилин).

Для виконання вправи потрібно поділитися на «міні-творчі» групи кількістю до 3 осіб кожна.

Для виконання першої частини (самостійна робота студентів у міні-творчих групах) доцільно використовувати матеріали:

- Програма діяльності Кабінету Міністрів «Назустріч людям», «Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...».

Завдання: зіставте на відповідність/невідповідність стратегічні цілі і завдання, використовуючи матеріали Програма діяльності Кабінету Міністрів «Назустріч людям» із цілями і завданнями Міністерства чи ЦОВВ (за вибором студентів).

Вправу виконати за шаблоном на аркушах паперу А4 формату і потім перенести на великі аркуші паперу чи дошку для наступної репрезентації:

	Програма діяльності Кабінету Міністрів «Назустріч людям»	Цілі і завдання Міністерства чи ЦОВВ	Відповідність/невідповідність
Цілі			
Завдання			

У другій умовній частині виконання вправи, беручи до уваги кількість міні-творчих груп, встановлюється регламент для репрезентації.

Результати виконання вправи репрезентуються представниками міні-творчої групи із використанням великих аркушів паперу чи дошки.

Поясніть наявність невідповідностей (якщо є) між цілями і завданнями. Які шляхи уніфікації ви можете запропонувати.

Після завершення репрезентації проводиться коротке обговорення результатів та проводяться підсумки щодо виконання вправи.

Семінарське заняття 5

Тема 3: Технологія розробки стратегії публічної організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Стратегія і державне управління.
2. Структурні зміни. Управління змінами у стратегічному розвитку публічної організації.
3. Роль та типи стратегій публічних організацій.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: типи організаційних стратегій, стратегії концентрованого зростання, стратегії скорочення, стратегії інтеграційного зростання, стратегії диверсифікації; причини об'єднань і поглинань, висновки із досліджень вдалих та невдалих поглинань, переваги та недоліки різних організаційних об'єднань, стратегії організаційних змін.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- вплив реструктуризації з позиції індивідуальних змін;
- моніторинг та аналіз змін;
- команди в процесі реструктуризації.

Вправа 5.1 «Розробка плану дій щодо запровадження змін»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання:

1. В ході групової роботи розробити план дій щодо запровадження змін, запланованих командами, за схемою: - завдання (обсяг робіт) та показники кінцевого результату; - терміни;

- конкретні виконавці; - ресурси;

2. Підготуватися до презентації. В ході спільного засідання обґрунтувати свій план дій.

Вправа 5.2 «Керівництво процесом змін. Роль керівника в процесі змін. Стилi роботи керівника»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання:

1. Прийняти участь в дискусії щодо керівництва процесом змін. (15 хвилин). Питання для обговорення: - Керівництво процесом змін. - Роль керівника в процесі змін. - Стилi роботи керівника.

Вправа 5.3 «Відпрацювання методик проведення контролю процесу змін»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання:

1. В ході групової роботи запропонувати для 70 Міжнародної громадської організації «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ»:

- найбільш ефективний спосіб проведення контролю та оцінки процесу змін, запланованих командами (час на виконання – 20 хв.);
- підготувати презентацію результатів роботи команди.;
- в ході спільного засідання обґрунтувати доцільність розробленого моніторингу процесу змін.

Семінарське заняття 6

Тема 3: Технологія розробки стратегії публічної організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Технологія стратегічного управління і планування.
2. Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні.
3. Чинники внутрішнього середовища: їх оцінка та невизначеність.
4. PEST-аналіз і SWOT-аналіз середовища центрального органу виконавчої влади.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: модель технології розробки стратегії, стейкхолдери, групи інтересів, виробники та експерти стратегій, фактори внутрішнього середовища та зовнішнього середовища, оцінка середовища, невизначеність середовища, PEST-аналіз і SWOT-аналіз.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- вплив стейкхолдерів на стратегічний напрям розвитку організації;
- виміри реакції організації на фактори впливу зовнішнього середовища;
- особливості застосування PEST-аналізу, PESTEL-аналізу, PESTLIED-аналізу;
- стратегічні зв'язки із SWOT-аналізом.

Вправа 6.1 «Ініціація стратегічного планування»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Керівники органів місцевого самоврядування повинні чітко розуміти потенціал їх «готовності» до процесу стратегічного планування. Потрібно визначити і оцінити можливі перешкоди на шляху до успіху і розробити план або стратегію для їх усунення.

Завдання 1. Визначте, які Ви бачите основні перешкоди на шляху до успішного процесу стратегічного планування? (Наприклад, нестача лідерства; проблеми із залученням до цього процесу представників територіальної громади; нестача ресурсів (яких конкретно). Як можна їх вирішити?

Форма представлення завдання

Перешкоди	Шляхи їх подолання

Завдання 2. Перерахуйте вигоди, прямі або/та непрямі, які ви очікуєте від стратегічного планування (наприклад, краще використання ресурсів території; кращі стосунки із підприємцями; гарний план змін та управління змінами). Запишіть найбільш важливі вигоди.

Завдання 3. Дайте відповіді, чи варто нам розпочинати процес стратегічного планування?

Інструкція: Перегляньте ваші попередні відповіді і визначте, чи дотримано нижчезазначені критерії готовності?

Критерії готовності	Так	Ні
У процесі є сильні спонсори		
У процесі є сильні прибічники		
Ресурси є у наявності		
Процес не виходить за межі наших повноважень		
Вигоди переважають витрати		
Процес принесе дійсні цінності до території		
Процес буде пов'язаний із поточними планом та бюджетом		
Базуючись на вищенаведених відповідях, чи варто нам розпочинати		

Завдання 4. Хто, на вашу думку, може стати спонсором процесу?

	Політики
	Органи місцевого самоврядування
	Керівники підприємств
	Інше

Завдання 5. Кого ви будете залучати до робочої групи?

Завдання 6. Чи ви будете радитись з консультантами чи експертами?

	Так
	Ні
	Не впевнений

Якщо не впевнений, то чому?

Семінарське заняття 7

Тема 4: Забезпечувальні складники стратегічного управління в публічній сфері

Питання для усного опитування та дискусії

1. Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління.
2. Зміна корпоративної культури.
3. Зміни на основі інформаційних технологій.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: організаційні відносини, брендинг публічної організації, стратегічна сітка Макфарлана, роль ІТ-менеджменту в управлінні змінами.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні

теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- організаційне забезпечення стратегічного управління;
- види організаційних структур управління стратегічного типу
- основні принципи успішної зміни корпоративної культури;
- стратегія та інформаційні технології.

Вправа 7.1 «Розробка системи стимулювання учасників команди»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання:

1. Розробити систему стимулювання учасників процесу змін, запропонованих командами (20 хв.).
2. В ході спільного засідання обґрунтувати доцільність застосування на практиці запропонованої системи стимулювання. (10 хв.).

Вправа 7.2 «Формування команди (для змін, запланованими командами). Розподіл повноважень між учасниками»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання:

1. Сформувати команду, яка потрібна для впровадження запланованих змін. Розподілити функціональні обов'язки, які має виконувати кожен член команди. (20 хв.).
2. На спільному засіданні презентувати, підготовлені командами пропозиції. (10 хв.).

Вправа 7.3 «Визначення персонального рівня комунікативних та організаторських схильностей керівника.(Тест КОЗ-1)»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання:

1. Кожному учаснику тренінгу індивідуально виконати тест КОЗ-1.
2. Визначити свій персонального рівень комунікативних та організаторських схильностей, згідно ключа, який надається після тесту (20 хв.).

Тест: «КОМУНІКАТИВНІ Й ОРГАНІЗАТОРСЬКІ ЗДІБНОСТІ» (КОЗ-1)

Інструкція. Ви повинні відповісти на всі питання цього бланку. Вільно висловлюйте свою думку щодо кожного питання і відповідайте на них так: Якщо Ви згодні з питанням, відмічайте відповідь „Так”, якщо не згодні – Ваша відповідь „Ні”. Майте на увазі, що питання короткі, і не можуть враховувати всі конкретні подробиці. Уявіть собі типові ситуації і не замислюйтесь над деталями. Не витрачайте багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, що не деякі запитання Вам буде важко відповісти. Тоді спробуйте дати ту відповідь, яку Ви вважаєте доречною. Коли Ви відповідаєте на будь яке питання, звертайте увагу на перші слова. Ваша відповідь повинна точно відповідати цим першим словам. Відповідаючи на питання, не прагніть справити гарне враження.

1. Чи багато у Вас друзів, із якими Ви постійно спілкуєтесь?
А. Так. В. Ні.
2. Чи часто Вам здається схилити більшість колег до прийняття Вашої думки?
А. Так. В. Ні.
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, заподіяної Вам кимось із друзів?
А. Так. В. Ні.
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалась?
А. Так В. Ні.
5. Чи є у Вам прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
А. Так В. Ні.
6. Чи вірно, що Вам приємніше і простіше проводити час із книгами або з яким-небудь ділом (заняттям), ніж із людьми?

- А. Так В. Ні.
7. Якщо виникли деякі перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступите від них?
- А. Так В. Ні.
8. Чи легко Ви встановлюєте контакт з людьми, що значно старші Вас за віком?
- А. Так В. Ні.
9. Чи любите Ви організовувати зі своїми друзями різноманітні розваги?
- А. Так В. Ні.
10. Чи важко Вам включитися в нові для Вас компанії?
- А. Так В. Ні.
11. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, що потрібно було б виконати на сьогодні?
- А. Так В. Ні.
12. Чи легко Вам вдається встановити контакт з незнайомими людьми?
- А. Так В. Ні.
13. Чи домагаєтеся, щоб Ваші колеги діяли відповідно до Вашої думки?
- А. Так В. Ні.
14. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?
- А. Так В. Ні.
15. Чи вірно, що у Вас не буває конфліктів із колегами через виконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
- А. Так В. Ні.
16. Чи прагнете Ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
- А. Так В. Ні.
17. Чи часто при вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?
- А. Так В. Ні.
18. Чи дратують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам обстановці?
- А. Так В. Ні.
19. Правда, що ви звичайно погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?
- А. Так В. Ні.
20. Чи подобається Вам постійно перебувати серед людей?
- А. Так В. Ні.
21. Чи виникає у вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити почату справу?
- А. Так В. Ні.
22. Чи виникає у Вас почуття утруднення, незручності, якщо припадає виявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
- А. Так В. Ні.
23. Правда, що Ви стомлюєтеся від частого спілкування з людьми?
- А. Так В. Ні.
24. Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?
- А. Так В. Ні.
25. Чи часто Ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань. Що зачіпають інтереси Ваших друзів?
- А. Так В. Ні.
26. Правда, що Ви почуваете себе непевно серед незнайомих людей?
- А. Так В. Ні.
27. Чи вірно, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?
- А. Так В. Ні.
28. Чи думаєте Ви, що Вам неважко внести пожвавлення в малознайомому для Вас компанію?
- А. Так В. Ні.

29. Чи берете Ви участь у суспільній роботі?
А. Так В. Ні.
30. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
А. Так В. Ні.
31. Чи вірно, що Ви прагнете обстоювати свою думку. Рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими колегами?
А. Так В. Ні.
32. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?
А. Так В. Ні.
33. Чи охоче ви приступаєте до організації різноманітних заходів для своїх колег?
А. Так В. Ні.
34. Правда, що ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли припадає говорити щось великій групі людей?
А. Так В. Ні.
35. Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
А. Так В. Ні.
36. Чи вірно, що у Вас багато друзів? А. Так В. Ні.
37. Чи часто Ви в центрі уваги своїх колег?
А. Так В. Ні.
38. Чи часто Ви ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми? А. Так В. Ні.
39. Правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх знайомих?
А. Так В. Ні. К

Семінарське заняття 8

Тема 4: Забезпечувальні складники стратегічного управління в публічній сфері

Питання для усного опитування та дискусії

1. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління.
2. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління
3. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: організаційні відносини, фінансове планування, організаційний розвиток, база стратегічних даних, стратегічний облік та контроль, контролінг.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- організаційне забезпечення стратегічного управління;
- види організаційних структур управління стратегічного типу;
- система соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління;
- дворівнева ієрархічна структура інформаційної системи у стратегічному управлінні.

Ситуаційне завдання «Складання фінансового плану комунального некомерційного підприємства галузі охорони здоров'я та оприлюднення публічної інформації»

Методичні рекомендації до виконання завдання

Метою виконання ситуаційного завдання є формування у студентів розуміння про потребу в складанні фінансового плану комунального некомерційного підприємства, а також навичок при формуванні показників сукупних доходів, витрат та фінансового результату від діяльності підприємства.

Вихідні поняття:

Фінансовий план - основний плановий документ, відповідно до якого підприємство отримує доходи і здійснює видатки, визначає обсяг та спрямування коштів для виконання своїх функцій протягом року відповідно до установчих документів.

КНП відносяться до комунального сектору, власник має право контролювати спрямування витрат.

ФП є інструментом контролю, забезпечує легалізацію запланованих видатків підприємства за умови, що витрати враховані в ФП та погоджені з власником.

ФП обґрунтовує відповідність витрат статутній діяльності та є запорукою збереження статусу неприбутковості.

Державне комерційне підприємство зобов'язане складати та виконувати річний та з поквартальною розбивкою ФП на кожен наступний рік (ч.1 ст. 75 ГКУ).

Порядок складання, затвердження та контролю за виконанням ФП затверджується на регіональному (місцевому) рівні.

Органами місцевої влади затверджуються:

1. Порядок складання, затвердження та контролю за виконанням фінансових планів.
2. Форма фінансового плану та форма звіту про його виконання.

Відповідальність за складання, виконання і звітування по фінансовому плану несе Керівник підприємства. Можлива дисциплінарна відповідальність Керівника підприємства, якщо зволікання з поданням на затвердження ФП — провина закладу. Недотримання розмірів видаткової частини або порушення строків подання змін тягне за собою дисциплінарну відповідальність (видаткова частина змінилася і це не було погоджено із Власником).

Звітність про виконання фінансового плану може бути:

- Квартальна: Подається уповноваженому органу ▪ Обов'язкове оприлюднення за рішенням Власника ▪ Звіт за IV квартал подається разом з річним звітом ▪ Не пізніше 25 числа після закінчення кварталу.

- Річна: ▪ Подається уповноваженому органу та Власнику ▪ Обов'язкове оприлюднення ▪ Не пізніше 28 лютого наступного за звітним роком.

Узгодженість фінансового плану із законодавством України, тобто законодавчо закріплені норми, що відображаються у фінансовому плані:

1) Закон України про Державний бюджет: мінімальна заробітна плата прожитковий мінімум для працездатних осіб програма медичних гарантій;

2) Програма медичних гарантій: пакети медичних послуг тарифи на медичні послуги (5 видів тарифів) специфікація надання медичних послуг умови закупівлі медичних послуг

3) Регіональні та місцеві програми розвитку і підтримки

Основні вимоги до фінансового плану:

- Всі доходи КНП

- Витрати можуть не дорівнювати Доходам

- План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій (наказ Мініну від 30.11.1999 № 291)

- 9 клас рахунків бухобліку.

Склад фінансового плану:

• очікувані доходи (договір з НСЗУ, місцеві програми, оренда майна, надання платних послуг тощо);

• очікувані витрати (заробітна плата, витратні матеріали, капітальні витрати, закупівля обладнання тощо);

• фінансові результати діяльності (валовий дохід, результат від операційної діяльності, фінансовий результат від діяльності (прибуток чи збиток));

• обов'язкові платежі КНП до бюджету;

• індикатори та коефіцієнти для аналізу фінансового плану та звіту про його виконання.

Завдання 1.

1.1. На основі вихідних даних про очікувані доходи медзакладу необхідно заповнити розділ про доходи у фінансовому плані на 2022 рік:

тис. грн.

	План 2022 рік (усього)	У тому числі			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): в т.ч.	108 372,5	126,6	34 227,2	35 720,0	38 298,7
Надання послуг (лабораторних, діагностичних та консультативних) без направлення лікаря	200,0	0,0	0,0	50,0	150,0
Медична стаціонарна допомога (надання медичних послуг за напрямами)	107 397,3	0,0	34 142,6	35 400,0	37 854,7
Надходження від плати за платні медичні послуги (медична комісія водіїв)	511,2	126,6	84,6	150,0	150,0
Надходження від плати за платні медичні послуги(медична комісія водіїв) без ПДВ	426,0	105,5	70,5	125,0	125,0
Послуги з освіти (проходження інтернатури)	264,0	0,0	0,0	120,0	144,0
Послуги з освіти (проходження інтернатури) без ПДВ	220,0	0,0	0,0	100,0	120,0

1.2. На основі вихідних даних про очікувані витрати медзакладу необхідно заповнити розділ про витрати у фінансовому плані на 2022 рік:

тис. грн.

	Код рядка	План 2022 рік (усього)	У тому числі				
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
Собівартість реалізованої продукції: в т.ч.	011	146828,5	30639,0	34342,0	39682,5	42165,0	
Витрати на послуги, матеріали та сировину, в т.ч.:		38101,1	6140,0	9313,9	11242,9	11404,3	
медикаменти та перев'язувальні матеріали	11/1	33741,1	5090,3	8650,8	10000,0	10000,0	
продукти харчування		4102,0	970,7	584,1	1197,9	1349,3	
харчування донорів		54,0	27,0	27,0	0,0	0,0	
безкоштовна видача молока співробітникам		204,0	52,0	52,0	45,0	55,0	
Витрати на комунальні послуги та енергоносії			9176,5	2033,1	1371,4	2432,0	3340,0
витрати на електроенергію	11/2	4001,1	403,2	697,86	1400	1500	
витрати на водопостачання та водовідведення		678,8	140,9	137,93	200	200	
витрати на теплопостачання		4368,5	1463,5	505,0	800,0	1600,0	
Вивіз сміття		128,1	25,5	30,6	32,0	40,0	
Витрати на заробітну плату		11/3	65303,8	14926,8	15377,0	17000,0	18000,0
Витрати на нарахування	11/4	13712,5	2924,4	3268,1	3650,0	3870,0	
Предмети матеріали (в тому числі паливно-мастильні, будівельні)		1379,6	166,1	333,5	395,0	485,0	
запасні частини	11/5	38,3	0,0	3,3	15,0	20,0	
Господарчі товари та інвентар		185,0	10,1	14,9	60,0	100,0	
Миючі засоби		128,1	25,1	3,0	50,0	50,0	
Витрати на паливно-мастильні матеріали		249,5	44,0	85,5	60,0	60,0	
Витрати на канцтовари, офісне приладдя та устаткування		80,0	0,0	10,0	20,0	50,0	
Електротовари		106,4	1,6	24,8	40,0	40,0	
Бланки, журнали		255,3	85,3	55,0	50,0	65,0	
Будівельні матеріали		337,0	0,0	137,0	100,0	100,0	
Оплата послуг (крім комунальних)			3496,3	550,9	780,4	1065,0	1100,0
Витрати на охорону		11/6	266,5	63,1	63,4	70,0	70,0

Пожежне спостереження		219,8	10,1	49,7	80,0	80,0
Витрати на зв'язок та інтернет		72,2	20,0	12,2	20,0	20,0
Заправка картриджів		18,0	0,0	6,0	6,0	6,0
Обслуговування програмного забезпечення, медично-інф.систем		729,0	169,5	169,5	190,0	200,0
Прання		806,9	145,9	201,0	220,0	240,0
Витрати на страхові послуги		74,1	0,8	23,3	25,0	25,0
Технічне обслуговування ліфтів		112,4	18,0	24,4	35,0	35,0
Витрати на медичний огляд працівників (профогляди)		49,3	4,4	9,9	15,0	20,0
Навчання з охорони праці		9,6	2,6	1,0	3,0	3,0
Поточний ремонт медичного обладнання		727,7	82,7	145,0	250,0	250,0
Поточний ремонт автотранспорту		100,0	0,0	30,0	35,0	35,0
Обслуговування дизельної електричної станції		89,1	19,5	19,6	25,0	25,0
Повірка обладнання		101,3	2,7	18,6	35,0	45,0
Дератизація, дезінфікація		11,4	2,7	2,7	3,0	3,0
Захоронення медичних відходів		61,4	1,4	0,0	35,0	25,0
Лабораторні дослідження		23,2	3,2	0,0	10,0	10,0
Техн. відеоспостереження, обслуговування, ТО вогнегасників		24,5	4,3	4,3	8,0	8,0
Амортизація	11/7	15658,7	3897,6	3897,6	3897,6	3965,7

1.3. На основі вихідних даних про очікувані доходи і витрати медзакладу необхідно заповнити розділ про очікуваних фінансовий результат (прибуток /збиток) у фінансовому плані на 2022 рік:

тис. грн.

	Код рядка	Плановий 2022 рік (усього)	У тому числі			
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Доходи						
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (розшифрування)	001					
податок на додану вартість	002					
інші непрямі податки	003					
Інші вирахування з доходу	004					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (розшифрування)	005					
...						
Усього доходів	010					
Витрати						
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) (розшифрування)	011					
Витрати на послуги, матеріали та сировину	011/1					
Витрати на комунальні послуги та енергоносії	011/2					
Витрати на заробітну плату	011/3					
Витрати на нарахування	011/4					
Предмети матеріали (в тому числі паливно-мастильні,будівельні)	011/5					

Оплата послуг (крім комунальних)	011/6					
Амортизація	011/7					
...						
Прибуток (збиток)						

Проаналізувати причини виникнення фінансового результату (прибуток/збиток) у фінансовому плані на 2022 рік та надати пропозиції щодо оптимізації витрат.

Семінарське заняття 9

Тема 5: Публічний аудит діяльності органів публічної влади.

Особливості стратегічного планування на різних рівнях управління. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Публічний аудит як модернізований механізм державного управління. Публічний аудит: цілі та економічний механізм.

Питання для усного опитування та дискусії

1. Особливості стратегічного планування на різних рівнях управління.
2. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.
3. Публічний аудит як модернізований механізм державного управління.
4. Публічний аудит: цілі та економічний механізм.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: стратегія, стратегія для органу влади, стратегічні можливості органу влади, типи стратегії публічних організацій, підходи до проведення публічного аудиту, цільові складові публічного аудиту діяльності органів публічної влади, об'єкти публічного аудиту, напрями реалізації публічного аудиту, сфера компетенції публічних організацій.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- загальні стратегії М. Портера, модель дев'яти стратегій, розроблена К.Омае;
- змістовне наповнення терміна «публічний аудит»;
- підходи до проведення публічного аудиту та об'єкти публічного аудиту;
- належне функціонування публічного аудиту;
- напрями реалізації публічного аудиту;
- види повноважень органів місцевого самоврядування;
- система розподілу компетенції між органами місцевого самоврядування та місцевими державними адміністраціями;
- модель організації публічної влади.

Ситуаційне завдання «Еволюція стану відкритих даних Хмельницької міської ради»

Методичні рекомендації до виконання завдання

Метою виконання ситуаційного завдання є формування у студентів критичного мислення щодо якісного наповнення інформацією офіційного сайту Хмельницької міської ради, де інструментом публічного аудиту виступають відкриті дані.

Для виконання поставленого завдання доцільно використовувати рішення сесії міської ради №20 від 11.04.2018 року «Про затвердження Положення про відкриті дані Хмельницької міської ради».

В результаті проведення аудиту даних протягом 2018 року, робочою групою з відкритих даних було поставлено собі завдання знайти відповіді на наступні запитання:

1. Які набори даних наразі існують у розпорядника публічної інформації?
2. Де дані розташовані?

3. В якому вони стані, форматі?
4. Яка структура і оновлюваність інформації?
5. Як ними управляють?
6. Хто відповідальний за цю інформацію?
7. Які з наборів даних повинні оновлюватись постійно та з якою періодичністю?
8. Що найбільше запитують громадяни, юридичні особи?
9. Яку інформацію найбільше шукають на сайті? Яку найбільше завантажують?
10. Скільки ресурсів займе перетворення інформації у відкриті дані?
11. Яким чином можна оптимізувати процес збору, обробки, зберігання даних?

Для оцінки вихідних умов було виконано такі завдання:

1. дослідження наявності даних взагалі, у яких форматах доступні: в цифрових чи лише на папері;
2. дослідження якості даних: вони структуровані чи неструктуровані, на скільки деталізовані, як часто оновлюються тощо;
3. оцінена правова та технічна відкритість наборів даних;
4. досліджено на скільки ці дані є корисними для всіх існуючих зацікавлених сторін (далі - стейкхолдерів), зокрема представників органів влади самого міста та його мешканців, бізнесу, організацій громадянського суспільства;
5. досліджено наскільки легко/складно було б відкрити дані (юридичні, політичні, технічні, інституційні). Це включає в себе структурування даних, додавання метаданих, очищення та перетворення даних у формати, які автоматично обробляються машинами, а також необхідність та зручність анонімності;
6. досліджено, нетехнічні наслідки відкриття даних, наприклад: потенційні втрати доходу; дані, які не можуть бути опубліковані через державну таємницю або з міркувань безпеки і т.д.

Для досягнення поставлених завдань використовувалися наступні методи збору інформації:

- Проведено опитування серед мешканців Хмельницького щодо пріоритетних наборів даних для оприлюднення;
- Проведено консультації з пріоритетними розпорядниками інформації Хмельницької міської ради та подальша обробка отриманої інформації;
- Проведено консультації з представниками комунальних підприємств;
- Опрацьовано інформацію із відділу роботи із зверненнями громадян за 2017 рік та першу половину 2018;
- Опрацьовано статистику переглядів та кількості завантажень документів з розділу «Публічна інформація» сайту Хмельницької ради <https://khm.gov.ua> щодо пріоритетних розпорядників та комунальних підприємств;
- Опрацьовано статистику переглядів та кількості завантажень документів з розділу «Публічна інформація», для сайтів управлінь, департаментів та комунальних підприємств, із списку пріоритетних розпорядників, що мають власні сторінки в інтернеті.

В результаті проведення аудиту виявлено:

- які набори даних наразі існують у розпорядника публічної інформації;
- де дані розташовані;
- в якому вони стані, форматі;
- яка структура і оновлюваність даних;
- як ними управляють;
- хто відповідальний за дані;
- які з наборів даних повинні оновлюватись постійно та з якою періодичністю;

- що найбільше запитують громадяни, юридичні особи, яку інформацію найбільше шукають на сайті, яку найбільше завантажують.

Завдання: на основі отриманої всієї інформації для її розробки, зведення, сформулюйте критерії представлення об'єктивних результатів, такі як: доступність даних; пріоритетність; власність і ліцензування; форма; оновлення; підтримка.

Семінарське заняття 10

Тема 6: Реалізація стратегічного управління на центральному та місцевому рівнях

Питання для усного опитування та дискусії

1. Передумови запровадження стратегічного управління на центральному рівні в Україні.
2. Функціональна схема центрального органу виконавчої влади при запровадженні стратегічного плану.
3. Розробка стратегічного плану центрального органу виконавчої влади.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: економічна залежність, економічна безпека держави, стратегічне управління на центральному рівні, підхід до розподілу-узгодження програм на центральному рівні, функціональне обстеження, стратегічна альтернатива, механізм впровадження стратегії, потенційні можливості розвитку територіальної громади.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- роль економічної безпеки в системі економічного розвитку;
- підхід до розподілу-узгодження програм на центральному рівні.

Вправа 6.1 «Визначення стратегічних пріоритетів та операційних цілей розвитку регіону»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Завдання 1. На основі SWOT-аналізу Хмельницької області та сумарної оцінки можливостей і загроз стратегії розвитку сформулюйте та обґрунтуйте стратегічні пріоритети та операційні цілі реалізації цих пріоритетів.

Стратегічні цілі*	Операційні дії
Ціль 1	
Ціль 2	
Ціль 3	

* Послідовність нумерації цілей залежить від їх пріоритетності.

Карта операційних дій досягнення цілі 1

Формування стратегічної цілі 1

Формування	Опис
Заходи	Перелік заходів
Ефективність	Розрахунок
Ресурси	Назва, обсяг (розрахунок)
Тривалість	Розрахунок
Головні учасники	Перелік
Загальна вартість	Розрахунок
Джерела фінансування	Перелік
Інструменти	Проекти, програми тощо

Семінарське заняття 11

Тема 6: Реалізація стратегічного управління на центральному та місцевому рівнях

1. Стратегічне управління на місцевому рівні.
2. Етапи підготовки оперативного плану реалізації місцевої стратегії, структура та зміст оперативного плану.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: територіальний розвиток, соціально-економічний розвиток, розвиток проєктів, проєктування ідей, стратегія.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- інституційна та нормативно-правова база;
- наявність фінансових ресурсів;
- спроможність зацікавлених осіб;
- визначення оперативних цілей;
- відбір проєктів для досягнення оперативних цілей;
- створення програмних продуктів.

Вправа «Результат реалізації місцевої програми»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Мета: формування висновків про виконання заходів, визначених Програмою Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2022 році.

Завданням для виконання вправи є складання форми представлення оперативного плану реалізації місцевої програми за 2022 рік.

Виконання завдання поділяється умовно на дві частини:

- самостійна робота студентів у міні-творчих групах (до 30 хвилин);
- репрезентація і обговорення результатів виконання вправи (до 20 хвилин).

Для виконання вправи потрібно поділитися на «міні-творчі» групи кількістю до 3 осіб кожна.

Для виконання першої частини (самостійна робота студенти у міні-творчих групах) доцільно використовувати матеріали:

- Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2020 рік, затверджену рішенням Хмельницької міської ради від 14.12.2018 р. № 14;

- Інформацію про виконання заходів, визначених Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2022 рік.

Кожна міні-творча група студентів на власний вибір обирають оперативну ціль/підпрограму (промисловість та підприємництво, зовнішньоекономічна та інвестиційна діяльність, споживчий ринок та сфера послуг тощо) та здійснюють її аналіз у вигляді представленого оперативного плану на аркушах паперу А 4:

Пріоритет стратегії розвитку	Оперативна ціль/підпрограма	Опис підпрограми (оперативної цілі)	Показники реалізації підпрограми (досягнення оперативної цілі)	Назва проєктів	Термін виконання проєктів		Відповідальні за реалізацію проєкту	Вартість проєкту (кошти мімі мімі бюджету)	Результат реалі проєкту
					Початок	Завершення			
Назва проєкту	Підпрограма 1.1.			1.1.1.					
				1.1.2.					

				1.1.3.					
	Підпрограма 1.2.			1.2.1.					
				1.2.2.					
				1.2.3.					

Результати виконання вправи репрезентують представники міні-творчої групи із використанням великих аркушів паперу чи дошки.

Поясність:

- взаємозалежність виконання заходів, визначених Програмою економічного та соціального розвитку міста Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2022 рік із виділенням коштів з міського бюджету на їх реалізацію;

- причини невиконання заходів, визначених Програма економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2020 рік (у разі їх наявності).

Після закінчення репрезентації проводять коротке обговорення результатів та підводяться підсумки.

Семінарське заняття 12

Тема 7: Кризи в системі публічного управління, моніторинг та прогнозування кризових явищ

Питання для усного опитування та дискусії

1. Кризи публічного управління: особливості виникнення, перебігу, подолання
2. Складові кризи системи публічного управління
3. Етапи розгортання та стадії розвитку кризи публічного управління
4. Механізм антикризового управління в системі публічного управління. Заходи запобігання та профілактики криз публічного управління.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: криза, кризові явища, механізм антикризового управління, засоби антикризового управління, посткризове управління.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- глибина криз в системі публічного управління;
- складові елементи політичної кризи;
- заходи антикризового управління.

Семінарське заняття 13

Тема 8: Моніторинг та оцінювання стратегічного управління

Питання для усного опитування та дискусії

1. Моніторинг в стратегічному управлінні: місце, етап, процес, функції, завдання.
2. Роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм.
3. Визначення та відбір показників (індикаторів) для моніторингу
4. Функції, форми, етапи та моделі оцінювання. Оцінювання ефективності та результативності.
5. Організація моніторингу та оцінювання кризових явищ.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: моніторинг, моніторинг реалізації місцевих програм, ефективна та

результативна система моніторингу, критерії відбору індикаторів, групування та визначення показників (індикаторів) моніторингу, вхідні та вихідні показники, оцінювання стратегічного плану, моніторинг кризових явищ.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- діагностичні завдання моніторингу та характеристика етапів організації системи моніторингу;
- прямі та непрямі індикатори; індикатори кількості та якості; індикатори за спеціальним призначенням; складені індикатори, індекси;
- результативність, ефективність та економічність – критерії оцінювання стратегічного плану;
- спрямування процедур моніторингу та алгоритм моніторингу розвитку ОТГ.

Вправа «Моніторинг розвитку територіальної громади»

Методичні рекомендації до виконання вправи

Мета: формування системи моніторингу процесу розвитку територіальної громади.

Завданням для виконання вправи є виділення груп індикаторів соціально-економічного розвитку міста та їх ранжування, залежно від оперативної цілі/підпрограми.

Виконання завдання поділяється умовно на дві частини:

- самостійна робота студентів у міні-творчих групах (до 30 хвилин);
- репрезентація і обговорення результатів виконання вправи (до 20 хвилин).

Для виконання вправи потрібно поділитися на «міні-творчі» групи кількістю до 3 осіб кожна.

Для виконання першої частини (самостійна робота студенти у міні-творчих групах) доцільно використовувати матеріали:

- Інформацію про виконання заходів, визначених Програмою економічного та соціального розвитку міста Хмельницького на 2022 рік.

Кожна міні-творча група студентів аналізує індикатори виконання заходів програми, залежно від оперативної цілі/підпрограми. За результатами здійсненого аналізу, використовуючи метод експертних оцінок, здійснює ранжування таких індикаторів (найвищий бал присвоюється тому індикатору, який є найбільш вагомим, а найнижчий бал – який є найбільш незначним).

Результати виконання вправи репрезентують представники міні-творчої групи із використанням великих аркушів паперу чи дошки.

Після закінчення репрезентації визначається командна оцінка про найбільш суттєві та найменш суттєві індикатори та їх очікувані зміни протягом трьох наступних років.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студента є однією з основних складових оволодіння навчальним матеріалом і виконується в позааудиторний час, передбачений тематичним планом навчальної дисципліни.

Під час вивчення навчальної дисципліни студенти повинні навчитися самостійно мислити, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички прийняття управлінських рішень. Відповіді на питання повинні бути стисло законспектовані (у друкованому вигляді) з обов'язковими посилання на використані джерела.

Тема 1. Розвиток і зміни в публічній організації та управління змінами. Стратегії змін

З'ясуйте причини, результати і реакцію на спротив груп людей або індивідів стратегічним змінам і через які причини. Результати подайте у вигляді таблиці.

Причини, результати і реакція на спротив змінам

Причини	Результати	Реакція

Охарактеризуйте можливі підходи до подолання спротиву змінам в публічній організації.

Тема 2. Управління опором змінам. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації

1. Класифікація стратегічних цілей.
2. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.
3. Принципи планування стратегій.

Тема 3. Технологія розробки стратегії публічної організації

1. Охарактеризуйте загальні стратегії М. Портера, К. Омае. Результати подайте у вигляді таблиці

Таблиця 2

Тип стратегії	Характеристика стратегії

2. Проаналізуйте особливості застосування PEST-аналізу, PESTEL-аналізу, PESTLIED-аналізу.
3. Проаналізуйте стратегічні зв'язки із SWOT-аналізом.

Тема 4. Забезпечувальні складники стратегічного управління в публічній сфері

1. Характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління.
2. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу.
3. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління.
4. Інформаційна система управління.

Тема 5. Публічний аудит діяльності органів публічної влади.

1. Публічний аудит як модернізований механізм державного управління.
2. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Тема 6. Реалізація стратегічного управління на центральному та місцевому рівнях

1. Передумови запровадження стратегічного управління на центральному рівні в Україні.
2. Проаналізуйте основні питання, які виникають перед розробниками оперативного плану та їх взаємозв'язок із стратегією розвитку окремої територіальної громади на наступні 3-5 років.

Тема 7: Кризи в системі публічного управління, моніторинг та прогнозування кризових явищ

1. Розкрити зміст груп глибини криз в системі публічного управління. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 6

Група кризи	Характеристика кризи
Функціональна	

Структурна	
Системна	

2. Наведіть ознаки складових елементів політичної кризи та цивілізовані шляхи виходу з неї.

3. Розкрити зміст сукупності заходів антикризового управління в системі публічного управління. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 7

Група заходу	Характеристика групи
Превентивні антикризові заходи	
Заходи, спрямовані на розробку сценаріїв розвитку кризи	
Дії, спрямовані на вироблення стратегій антикризового управління при реалізації сценаріїв локалізації кризових явищ	
Компенсаційні заходи	

Тема 8: Моніторинг та оцінювання стратегічного управління

1. Розкрити зміст діагностичних завдань моніторингу. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 3

Завдання моніторингу	Зміст
Діагностика	
Виявлення зміни системи цінностей місцевої спільноти	
Оцінка авторитету	
Виявлення ступеня готовності соціуму	
Виявлення соціальних проблем	
З'ясування пріоритетів і тенденцій розвитку об'єкта моніторингу	
Діагностика організацій, трудових колективів, керівних кадрів	
Створення спеціальних підсистем моніторингу	

2. Розкрити зміст критеріїв відбору показників. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 4

Критерії для групування показників (індикаторів)	Питання-характеристика
Відповідність	
Чутливість	
Простота	
Доступність	
Надійність	
Практичність	
Об'єктивність	
Економія	
Представництво	

3. Охарактеризувати зміст процесу оцінювання стратегічного плану. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 5

Критерії оцінки	Якісна характеристика структури стратегічного плану
Повнота стратегічного плану	
Об'єктивність	
Контрольованість плану та його реалізація	
Реалізм плану	
Обґрунтованість плану	
Розподіл відповідальності	
Динамічність плану	
Націленість на перемогу	
Функціональність плану	
Унікальність і своєрідність плану	

1.5. Індивідуальні завдання

1.5.1. Умови виконання завдань

Індивідуальні завдання передбачаються у формі реферату або у формі індивідуальних науково-дослідних завдань (ІНДЗ).

Завдання у формі ІНДЗ обирається студентом добровільно на початку семестру. Виконання індивідуального завдання у формі ІНДЗ передбачає:

- підбір та опрацювання літератури за темою;
- складання плану і виконання роботи (вступ, *перше питання* - розкриття теоретичних аспектів проблеми, виклад основних ідей та пропозицій авторів; *друге питання* - аналіз фактичних та статистичних даних; висновки; список використаної літератури та інформаційних джерел);
- презентація ІНДЗ на практичних заняттях (виступ до 5 хвилин).

Завдання у формі реферату обирається студентом добровільно або закріплюється за студентом викладачем протягом семестру і виконується за ustalеними вимогами.

1.5.2. Тематика завдань

Тематика рефератів

1. Прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.
2. Стратегії управління організаціями в працях американських фахівців.
3. Інформаційно-аналітичне забезпечення як фактор удосконалення стратегічної діяльності керівників макрорівня.
4. Стратегічна роль управлінської еліти в публічному управлінні.
5. Зміст і взаємозв'язок основних категорій стратегічного управління.
6. Логіко-психологічні та методологічні засади стратегічного управління.
7. Нова версія методології та методологічного забезпечення стратегічної діяльності.
8. Стратегія та стратегічне мислення в управлінській діяльності.
9. Особливості стратегії та діяльності стратега з рефлексивно-розумової позиції.
10. Рефлексія як загальна "сфера" виникнення стратегії.
11. Стратегія як абстрактна норма (проект, план) і продукт управлінської діяльності.
12. Теоретико-діяльнісний й теоретико-розумові засоби стратегічного управління.
13. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління.
14. Державне (політичне) стратегічне управління.
15. Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом).
16. Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом).

17. Концептуальні засади стратегічного проектування матеріального виробництва.
18. Стратегічні аспекти антикризового управління.
19. Основи розробки системи стратегічного управління організацією.
20. Стратегічне управління як галузь науки та практики управління.
21. Розробка стратегічного управлінського рішення.
22. Стратегічне управління в органах державної влади.
23. Стратегії використання людського потенціалу.
24. Стратегічна аналітика, стратегічний аналіз і синтез у стратегічному управлінні.
25. Стратегічне управління в міжнародному бізнесі.
26. Види стратегій публічного управління.
27. Технології стратегічного управління.
28. Поняття та види оцінювання стратегічного управління в публічній сфері.
29. Критерії оцінювання стратегічного управління.
30. Цінності та цілі публічного управління.
31. Методи оцінювання стратегічного управління.
32. Перспективи модернізації стратегічного управління в публічній сфері.

1.5.3. Методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань

Метою виконання рефератів і творчих наукових завдань є закріплення і систематизація студентами отриманих знань у процесі участі в аудиторних заняттях і самостійної роботи.

Для виконання рефератів і творчих наукових завдань студенти повинні використовувати законодавчі та підзаконні акти, інструктивно-методичні матеріали, науково-монографічну літературу, статистичні дані, аналітичну інформацію органів управління, а також практику та специфіку діяльності установ.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання студентів денної форми навчання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи студента. Тема ІНДЗ у формі творчої роботи обирається студентом добровільно і закріплюється за студентом викладачем на початку семестру. Тема ІНДЗ у формі реферату обирається студентом добровільно або закріплюється за студентом викладачем протягом семестру.

Роботи виконуються комп'ютерним способом з одностороннім розміщенням тексту на папері формату А4 (210 мм x 297 мм) з дотриманням прийнятих у діловодстві стандартних берегів : лівого – 30 мм, верхнього та нижнього – 20 мм, правого – не менше 10 мм.

Обсяг роботи має забезпечувати належне висвітлення теми і не повинен перевищувати: реферату – 5-7, творчої наукової роботи – 14–16 сторінок друкованого тексту шрифтом Times New Roman кеглем 14 з міжрядковим інтервалом 1,5.

Робота починається з титульного аркуша. Нумерація аркушів роботи починається з титульного аркуша. Номер на титульному аркуші не проставляється. В тексті реферату вступ, розділи та висновки структурно не виділяються. Після тексту реферату подається список використаних джерел, нижче якого рукописним способом зазначаються дата виконання реферату і особистий підпис студента.

1.6. Підсумковий контроль

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Розвиток та зміни в публічній організації.
2. Рівні здійснення змін в публічній організації.
3. Стратегічні зміни
4. Спротив змінам: причини і результати та подолання спротиву змінам.
5. Навчання та зміни
6. Види компетентностей
7. Управління індивідуальними змінами
8. Підходи до змін

9. Теорії навчання (Модель Д. Колба. Таксономія Блума).
10. Командні зміни.
11. Поняття групи та переформування в команду.
12. Типи корпоративних команд
13. Методи підвищення та фактори ефективності команди.
14. Моделі управління змінами
15. Метафори публічних організацій (як механізм, організм, політичне середовище, інформаційний потік).
16. Умови, елементи та критерії ефективності організаційних перетворень.
17. Причини виникнення опору.
18. Методи зменшення опору.
19. Формування інноваційної корпоративної культури.
20. Оцінка змін із врахуванням опору змін.
21. Основні етапи стратегічного управління.
22. Місія публічної організації та правила її формування в процесі стратегічного управління організацією.
23. Класифікація стратегічних цілей.
24. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань.
25. Сутність і принципи планування стратегій.
26. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного управління.
27. Поняття стратегії організації та підходи до її бачення.
28. Стратегія і державне управління.
29. Роль та типи стратегій публічних організацій.
30. Публічний аудит: цілі та економічний механізм.
31. Публічний аудит як модернізований механізм державного управління.
32. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.
33. Технологія стратегічного управління і планування.
34. Роль стейкхолдерів і груп інтересів у стратегічному управлінні.
35. Чинники внутрішнього середовища: їх оцінка та невизначеність.
36. PEST-аналіз і SWOT-аналіз.
37. Використання динамічних методів і моделей соціально-економічних систем в стратегічному управлінні.
38. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління.
39. Взаємозв'язок стратегії і структури управління.
40. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу.
41. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління.
42. Побудова фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління.
43. Поточне та стратегічне бюджетування.
44. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління.
45. Організаційна культура в системі стратегічного управління.
46. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.
47. Інформаційна система стратегічного управління.
48. Облік та контроль в системі стратегічного управління.
49. Стратегічний контролінг.
50. Економічна безпека в системі стратегічного управління економічним розвитком
51. Стратегічне управління на центральному рівні
52. Передумови запровадження стратегічного управління на центральному рівні в Україні
53. Етапи процесу розробки стратегічного плану центрального органу виконавчої

влади

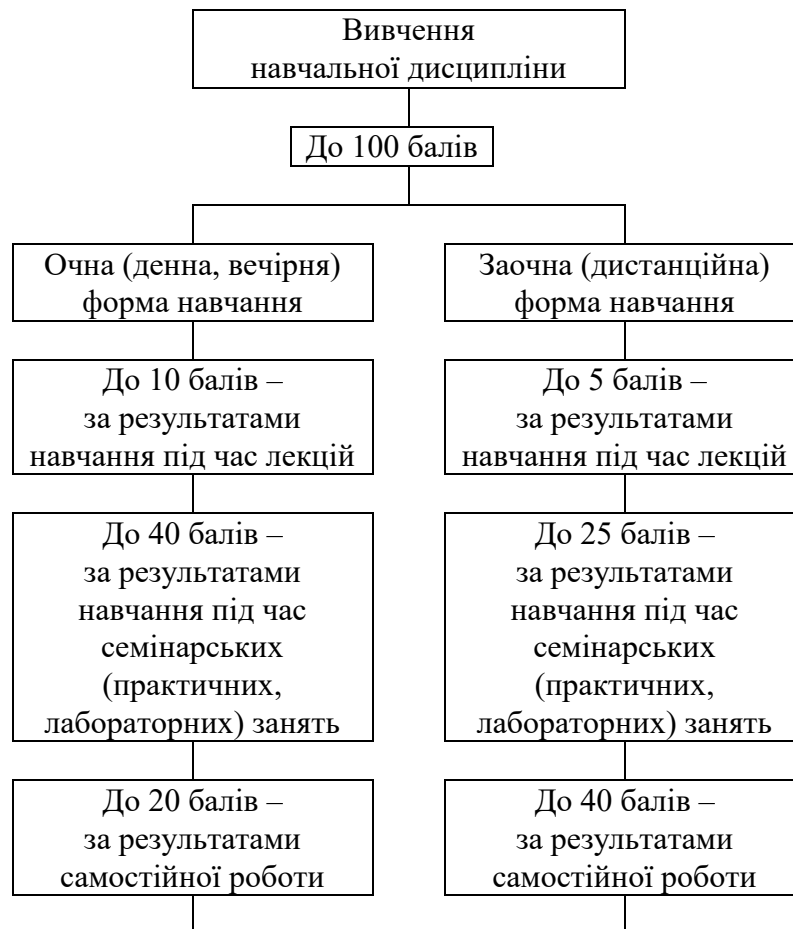
54. Стратегічне управління на місцевому рівні.
55. Етапи підготовки оперативного плану реалізації місцевої стратегії.
56. Структура та зміст оперативного плану.
57. Моніторинг в стратегічному управлінні: місце, етап, процес, функції, завдання.
58. Роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм.
59. Визначення та відбір показників (індикаторів) для моніторингу
60. Функції, форми, етапи та моделі оцінювання. Оцінювання ефективності та результативності.
61. Організація моніторингу та оцінювання кризових явищ.
62. Значення стратегії та тактики в антикризовому управлінні.
63. Система чинників, які впливають на процес формування антикризової стратегії і тактики в органах влади.
64. Механізм розроблення та реалізація антикризової стратегії в органах державного управління
65. Ресурсний потенціал забезпечення реалізації антикризової стратегії.

1.6.2. Приклад екзаменаційного білету

1. Розвиток та зміни в публічній організації.
2. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.
3. Облік та контроль в системі стратегічного управління.

2. Схема нарахування балів

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



До 30 балів – за результатами складання семестрового контролю
+
Додаткові бали

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 9 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Денна	9	1,0	2,0	3,0	4,0	6,0	7,0	8,0	9,0	10,0

2.3. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 13 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п.4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів, наведено в наступній таблиці:

9 тем	Номер теми									Усього балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Максимальна кількість балів за самостійну роботу	2	2	2	2	2	2	3	3	2	20

3. Рекомендовані джерела

3.1. Основні джерела

3.1.1. Нормативно-правові акти

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. (із змінами, внесеними Законами України від 08.12.2004 № 2222-IV, від 01.02.2011 № 2952-VI, від 19.09.2013 № 586-VII, від 21.02.2014 № 742-VII, від 02.06.2016 № 1401-VIII, від 07.02.2019 № 2680-VIII, від 03.09.2019 № 27-IX). URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

2. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09 квітня 1999 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

4. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 224 від 29.07.2002 р. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
5. Порядок розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку: Постанова КМУ № 1186 від 16.11.2011 р. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 року № 1602. *Офіційний Вісник України*. 2000. № 16. С. 21.
7. Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 25. С. 352.
8. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
9. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року Постанова КМУ від 6 серпня 2014 р. № 385.
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 березня 2016 р. № 79. URL: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79_31.03.16.pdf.
11. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

3.1.2. Література

12. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
13. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
15. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: навчальний посібник; за ред. А.Ф. Мельник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 304 с.
16. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Стратегічне управління» (навчально-методичний посібник) / укл. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
17. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
18. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія / В.П. Горбулін, А.Б. Качинський. Київ: НІСД, 2010. 288 с.
19. Тертичка В.В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Київ: К.І.С., 2015. 171 с.
20. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.

7.2. Допоміжні джерела

21. Бакуменко В.Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*: зб. наук. пр. Академії муніципального управління, 2015. № 1. С. 8–26.

22. Стратегічне планування: навчальний посібник/ О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
23. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 124 с.
24. Сельський А. Розвиток органів державної влади: стратегія та управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 3. С. 50–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_3_9.
25. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління: навчальний посібник; за ред. Мельник А.Ф. Тернопіль: ТНЕУ, Економічна думка, 2014. 452 с.
26. Khrushch N. Assessing Bank Financial Security Level Using the Comprehensive Index Technology / N. Khrushch, P. Hryhoruk, L. Prystupa, L.Vahanova. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 95. pp. 414–419. (Scopus)
27. Ваганова Л.В., Чайковська І.І. Фінансове планування діяльності сучасного комунального некомерційного підприємства. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 1 (3). С. 20–28.
28. Vahanova L.V. Implementent bases of trade-marketing activities of Municipal Pharmacy / L.V. Vahanova, I. V. Rodionova. *Публічне урядування*. 2020. № 2 (22). С. 24–38.
29. Ваганова Л.В., Підковенко Р.А. Сучасна модель якості надання медичних послуг населенню. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 4 (30). С. 15–19.
30. Політика технологічного оновлення машинобудівних підприємств в ефективному функціонуванні виробничої системи / М.П. Войнарченко, І.В. Родіонова, Л. В. Ваганова. *Часопису університету*. 2020. № 6. С. 24–28.
31. Функціонування суб'єктів господарювання сфери охорони здоров'я на сучасному етапі децентралізації / Л.В. Ваганова, К.І. Поцілуйко, Н.С. Якобчук. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 1. С. 12–18.
32. Ваганова Л.В., Чайковська І.І. Аналіз проектної діяльності підприємств комунального сектору м. Хмельницького. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 2. С. 233–244.
33. Ваганова Л.В. Стратегічні пріоритети розвитку сфери медичного туризму в контексті економічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Том 1. Вип. 5. С. 36–41.
34. Vahanova L. Grants as an instrument for the implementation of the new «Marshall Plan» for the restoration of Ukraine's security // Current issues of security management during martial law: scientific monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. 311 p.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Офіційний сайт Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <https://www.president.gov.ua>
2. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу - <http://www.rada.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <https://www.kmu.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Державної аудиторської служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/index>.
5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.minfin.gov.ua.
6. Офіційний сайт Міністерство освіти і науки України. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua>.

7. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.nads.gov.ua>.

8. Офіційний сайт Національної академії державного управління при Президентові України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.academy.kiev.ua>.

9. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу -<http://www.nbuv.gov.ua>.