



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

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

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення вченої ради університету

28 жовтня 2022 року,

протокол № 6.

Ректор, голова вченої ради університету,
доктор юридичних наук, професор

_____ Олег ОМЕЛЬЧУК

28 жовтня 2022 року

М.П.

РОБОЧА ПРОГРАМА

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

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

ПОГОДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
25 жовтня 2022 року, протокол № 2.

Перша проректорка, голова методичної ради університету, кандидатка наук з державного управління, доцентка
25 жовтня 2022 року

_____ Ірина КОВТУН

ЗМІСТ

	Стор.
1. Опис навчальної дисципліни	– 3
2. Заплановані результати навчання	– 4
3. Програма навчальної дисципліни	– 7
4. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 9
4.1. Тематичний план навчальної дисципліни	– 9
4.2. Аудиторні заняття	– 10
4.3. Самостійна робота студентів	– 10
5. Методи навчання та контролю	– 10
6. Схема нарахування балів	– 11
7. Рекомендована література	– 11
7.1. Основна література	– 11
7.2. Допоміжна література	– 12
8. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 13

1. Опис навчальної дисципліни

1. Шифр і назва галузі знань	– 28	Публічне управління та адміністрування
2. Код і назва спеціальності	– 281	Публічне управління та адміністрування
3. Назва освітньої програми	–	Освітньо-професійна програма «Магістр публічного управління та адміністрування. Територіальне управління та місцеве самоврядування»
4. Назва дисципліни	–	Стратегічне управління та управління змінами
5. Тип дисципліни	–	обов'язкова
6. Код дисципліни	–	МППО 3
7. Освітній рівень, на якому вивчається дисципліна	–	другий
8. Ступінь вищої освіти, що здобувається	–	магістр
9. Курс / рік навчання	–	перший
10. Семестр	–	перший
11. Обсяг вивчення дисципліни:		
1) загальний обсяг (кредитів ЄКТС / годин)	– 4,5/ 135	
2) денна форма навчання:		
аудиторні заняття (годин)	– 44	
% від загального обсягу	– 33	
лекційні заняття (годин)	– 18	
% від обсягу аудиторних годин	– 41	
практичні заняття (годин)	– 26	
% від обсягу аудиторних годин	– 59	
самостійна робота (годин)	– 91	
% від загального обсягу	– 67	
тижневих годин:		
аудиторних занять	– 2,4	
самостійної роботи	– 5,1	
курсозна робота (кредитів ЄКТС / годин)	– 1,5 / 45	

- 3) заочна форма навчання:
- аудиторні заняття (годин) – 20
 - % від загального обсягу – 15
 - лекційні заняття (годин) – 8
 - % від обсягу аудиторних годин – 40
 - семінарські заняття (годин) – 12
 - % від обсягу аудиторних годин – 60
 - самостійна робота (годин) – 115
 - % від загального обсягу – 85
- тижневих годин:
- аудиторних занять – 1,2
 - самостійної роботи – 6,8
 - курсова робота (кредитів ЄКТС / годин) - 1,5 / 45
12. Форма семестрового контролю – Екзамен
13. Місце дисципліни в логічній схемі:
- 1) попередні дисципліни – -
 - 2) супутні дисципліни – МППО 1. Публічна політика та врядування, МППО 5. Публічна служба
 - 3) наступні дисципліни – МППО4 «Електронне урядування, інформаційні технології, ресурси та сервіси у публічному управлінні та адмініструванні» МППО10 «Економічне врядування та публічні фінанси» МППО6 «Європейська, євроатлантична інтеграція та національна безпека» МППО8 «Територіальне управління та розвиток місцевого самоврядування» МППО9 «Технології публічного управління та адміністрування» МППВ2.2 «Управління розвитком регіону» МППВ2.3 «Антикризовий менеджмент в публічному управлінні» МППВ3.5 «Бенчмаркінг та прогнозування регіонального розвитку» МППВ3.9 «Регіональні та муніципальні цільові програми».
14. Мова вивчення дисципліни – українська.

2. Заплановані результати навчання

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	Загальні компетентності
	<p>ЗК 1. Здатність абстрактно, критично мислити, аналізувати сучасні соціально-економічні проблеми розвитку суспільства, синтезувати отримані знання та формувати обґрунтовані пропозиції, стверджувати власну життєву позицію.</p> <p>ЗК 2. Здатність працювати в команді та рухатись до спільної мети, бути лідером, мотивувати людей, діяти соціально-відповідально та свідомо.</p> <p>ЗК 5. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.</p> <p>ЗК 7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p>

	<p style="text-align: center;">Спеціальні компетентності</p> <p>СК 2. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери із застосуванням підходів і принципів стратегічного планування, критеріїв оцінювання результативності та ефективності, враховуючи умови зовнішнього середовища та внутрішні чинники діяльності.</p> <p>СК 4. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p> <p>СК 8. Здатність визначати напрями розвитку галузі, території, інших об'єктів публічного управління та розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.</p> <p>СК 9. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.</p> <p>СК 10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.</p>
<p>Результати навчання</p>	<p>РН 01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.</p> <p>РН 02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.</p> <p>РН 03. Знати основні засади національної безпеки та уміти попереджати й нейтралізувати виклики і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції.</p> <p>РН 06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур.</p> <p>РН 07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.</p> <p>РН 11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.</p> <p>РН 12. Планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.</p> <p>РН 13. Уміння розробляти та реалізовувати заходи щодо впровадження кращих форм і методів діяльності органу публічної влади, виходячи із пріоритетів регіонального та місцевого розвитку.</p>

Після завершення вивчення дисципліни здобувач повинен продемонструвати такі результати навчання:
1. Знання <i>(здатність запам'ятовувати або відтворювати факти (терміни, конкретні факти, методи і процедури, основні поняття, правила і принципи, цілісні теорії тощо)</i>
1.1) називати загальні характеристики організацій; види змін в публічній організації в залежності від класифікаційних груп; основні етапи стратегічного управління; етапи організації системи моніторингу; сучасні причини виникнення кризи публічного управління.
2. Розуміння <i>(здатність розуміти та інтерпретувати вивчене, уміння пояснити факти, правила, принципи; перетворювати словесний матеріал у, наприклад, математичні вирази; прогнозувати майбутні наслідки на основі отриманих знань)</i>
2.1) пояснювати рівні здійснення змін в публічній організації; місію публічної організації; публічний аудит як модернізований механізм державного управління в Україні; ефективність, результативність стратегічного плану; алгоритм проведення моніторингу розвитку ОТГ;
2.2) виділяти етапи проведення організаційних змін; принципи планування стратегій організацій; складові та зрізи кризи системи державного управління;
2.3) класифікувати типи стратегій публічних організацій; складові елементи процесу стратегічного управління.
3. Застосування знань <i>(здатність використовувати вивчений матеріал у нових ситуаціях (наприклад, застосувати ідеї та концепції для розв'язання конкретних задач)</i>
3.1) встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
3.2) формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
3.3) використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
3.2) здійснювати управління економічним розвитком на засадах принципів економічної безпеки держави;
3.3) використовувати особливості стратегічного планування на різних рівнях управління; підхід до розподілу-узгодження програм на центральному рівні; функціональну схему структури центрального органу виконавчої влади за умови запровадження стратегічного плану.
4. Аналіз <i>(здатність розбивати інформацію на компоненти, розуміти їх взаємозв'язки та організаційну структуру, бачити помилки й огріхи в логіці міркувань, різницю між фактами і наслідками, оцінювати значимість даних)</i>
4.1) порівнювати методи проведення стратегічних змін в діяльності публічної організації; підходи до подолання спротиву змін; підходи до бачення стратегії та проведення публічного аудиту; функції, форми, етапи та моделі оцінювання індикаторів реалізації місцевих програм; застосування заходів антикризового управління в системі державного управління.
4.2) виділяти причини, результати і реакції на спротив змінам; зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей.
5. Синтез <i>(здатність поєднувати частини разом, щоб одержати ціле з новою системною властивістю)</i>
5.1) ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтувати методи їх вирішення;

5.2)	визначати фактори управління змінами, які впливають на формування стратегії змін; етапи розробки стратегічного плану; етапи розгортання та стадії розвитку кризи державного управління; види забезпечення стратегічного управління публічної організації;
5.3)	виокремити основні етапи моделі процесу впровадження змін;
5.4)	зіставляти стратегічні цілі та завдання публічної організації; механізми впровадження стратегії на місцевому рівні;
5.5)	узагальнювати цільові складові публічного аудиту діяльності органів публічної влади.
6. Оцінювання <i>(здатність оцінювати важливість матеріалу для конкретної цілі)</i>	
6.1)	оцінювати фактичний стан відкритих даних на прикладі публічної організації;
6.2)	визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз об'єкта управління на основі SWOT-аналізу; очікуваного фінансового результату діяльності комунального некомерційного підприємства сфери охорони здоров'я.
7. Створення (творчість) <i>(здатність до створення нового культурного продукту, творчості в умовах багатовимірності та альтернативності сучасної культури)</i>	
7.1)	формуванню місії публічної організації; формуванню критеріїв представлення об'єктивних результатів відкритих даних публічної організації за результатами здійсненого публічного аудиту; оперативний план реалізації стратегії розвитку території.
7.2)	розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях; стратегічний план публічної організації;
7.3)	планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
7.4)	демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач
7.5)	встановлювати стратегічні зв'язки на основі експертних оцінок SWOT-аналізу;
7.6)	прогнозувати доходи, витрати та фінансові результати при складанні фінансового плану комунального некомерційного підприємства сфери охорони здоров'я.

3. Програма навчальної дисципліни

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

Базові поняття управління змінами та стратегій. Теорії та методи управління змінами в публічній організації. Зміст процесу управління змінами, ролі стратегії і планування. Механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами. Моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері. Стратегічні зміни. Рівні стратегії та змін. Спротив змінам: причини і результати. Етапи (стадії) моделі процесу впровадження змін. Індивідуальні та командні зміни.

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

Організаційні зміни та розвиток публічної організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам. Основні етапи стратегічного управління. Місія публічної організації та правила її формулювання в процесі стратегічного управління організацією. Значення місії для публічної організації з орієнтацією на стратегічний розвиток.

Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії публічної організації. Сутність та принципи планування стратегій. Моделі стратегічного управління публічною організацією.

Тема 3. Технологія розробки стратегії публічної організації.

Стратегія і державне управління. Структурні зміни. Управління змінами у стратегічному розвитку публічної організації. Роль та типи стратегій. Роль стейкхолдерів і груп інтересів в стратегічному управлінні. Виробники та експерти та консультації з громадськістю в стратегічному управлінні. Оцінка та невизначеність чинників внутрішнього середовища. PEST-аналіз і SWOT-аналіз середовища центрального органу виконавчої влади.

Тема 4. Забезпечувальні складники стратегічного управління в публічній сфері.

Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до організаційних структур управління. Зміна корпоративної культури. Зміни на основі інформаційних технологій. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління. Взаємозв'язок стратегії і структури управління. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління. Побудова фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління. Поточне та стратегічне бюджетування. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління. Організаційна культура в системі стратегічного управління. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Інформаційна система стратегічного управління. Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг.

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.

Тема 6. Реалізація стратегічного управління на центральному та місцевому рівнях.

Передумови запровадження стратегічного управління на центральному рівні в Україні. Підхід до розподілу-узгодження програм на центральному рівні. Етапи процесу розробки стратегічного плану центрального органу виконавчої влади. Етапи формування плану дій. Розробка стратегічного плану центрального органу виконавчої влади. Вимоги до якісного плану для центрального органу виконавчої влади. Функціональна схема структури центрального органу виконавчої влади за умови запровадження стратегічного плану. Стратегічне управління на місцевому рівні. Етапи підготовки плану реалізації місцевої стратегії. Оперативний план. Формування можливих цілей. Відбір проектів для досягнення оперативних цілей. Створення програмних документів. Структура та зміст оперативного плану.

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

Кризи публічного управління: особливості виникнення, перебігу, подолання. Сучасні причини виникнення кризи публічного управління. Складові кризи системи публічного управління. Зрізи кризи публічного управління: організаційний (функціональний), економічний, криза персоналу, мотиваційний, психологічний. Етапи розгортання та стадії розвитку кризи публічного управління. Політична криза. Механізм антикризового

управління в системі публічного управління. Заходи запобігання та профілактики криз публічного управління. Засоби антикризового управління: універсальні та неформальні (надзвичайні). Запобіжні (упереджувальні) антикризові заходи. Посткризове управління в системі публічного управління. Економічна безпека в системі стратегічного управління економічним розвитком.

Тема 8. Моніторинг та оцінювання в стратегічному управлінні.

Моніторинг в стратегічному управлінні: місце, етап, процес, функції, завдання. Діагностичні завдання моніторингу. Характеристика етапів організації системи моніторингу. Роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм. Моніторинг реалізації місцевих програм. Ефективна та результативна система моніторингу. Визначення та відбір показників (індикаторів) для моніторингу. Прямі та непрямі індикатори. Індикатори кількості та якості. Індикатори за спеціальним призначенням. Складені індикатори, індекси.

Функції, форми, етапи та моделі оцінювання. Оцінювання ефективності та результативності. Організація моніторингу та оцінювання кризових явищ. Алгоритм проведення моніторингу розвитку ОТГ.

4. Структура вивчення навчальної дисципліни

4.1. 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	-	-	9	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

4.2. Аудиторні заняття

4.2.1. Аудиторні заняття (лекції, семінарські заняття) проводяться згідно з темами та обсягом годин, передбачених тематичним планом.

4.2.2. Плани лекцій з передбачених тематичним планом тем визначаються в підрозділі 1.2 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.2.3. Плани семінарських занять з передбачених тематичним планом тем, засоби поточного контролю знань та методичні рекомендації для підготовки до занять визначаються в підрозділі 1.3 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3. Самостійна робота студентів

4.3.1. Самостійна робота студентів денної форми навчання включає завдання до кожної теми (окремих тем) та індивідуальні завдання.

4.3.2. Завдання для самостійної роботи студентів та методичні рекомендації до їх виконання визначаються в підрозділі 1.4 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3.3. Виконання індивідуальних завдань всіма студентами не є обов'язковим і може здійснюватися окремими студентами з власної ініціативи або за пропозицією викладача.

4.3.4. Тематика індивідуальних завдань та методичні рекомендації до їх виконання визначаються в підрозділі 1.5 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3.5. Індивідуальні завдання виконуються в межах часу, визначеного для самостійної роботи студентів, та оцінюються частиною визначених в розділі 6 цієї програми кількості балів, виділених для самостійної роботи.

5. Методи навчання та контролю

Під час лекційних занять застосовуються:

- 1) традиційний усний виклад змісту теми;
- 2) слайдова презентація.

На семінарських та практичних заняттях застосовуються:

- виконання завдань за допомогою комп'ютерної техніки у відповідності до тематики заняття;
- дискусійне обговорення проблемних питань;
- повідомлення про виконання індивідуальних завдань.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у формах:

1) перевірки завдань, які були виконані студентом за допомогою комп'ютерної техніки на практичному занятті;

2) усне або письмове (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу попередньої лекції;

3) усне або письмове (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усного екзамену з використанням комп'ютерних технологій.

Структура екзаменаційного білету включає три теоретичних завдання.

6. Схема нарахування балів

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

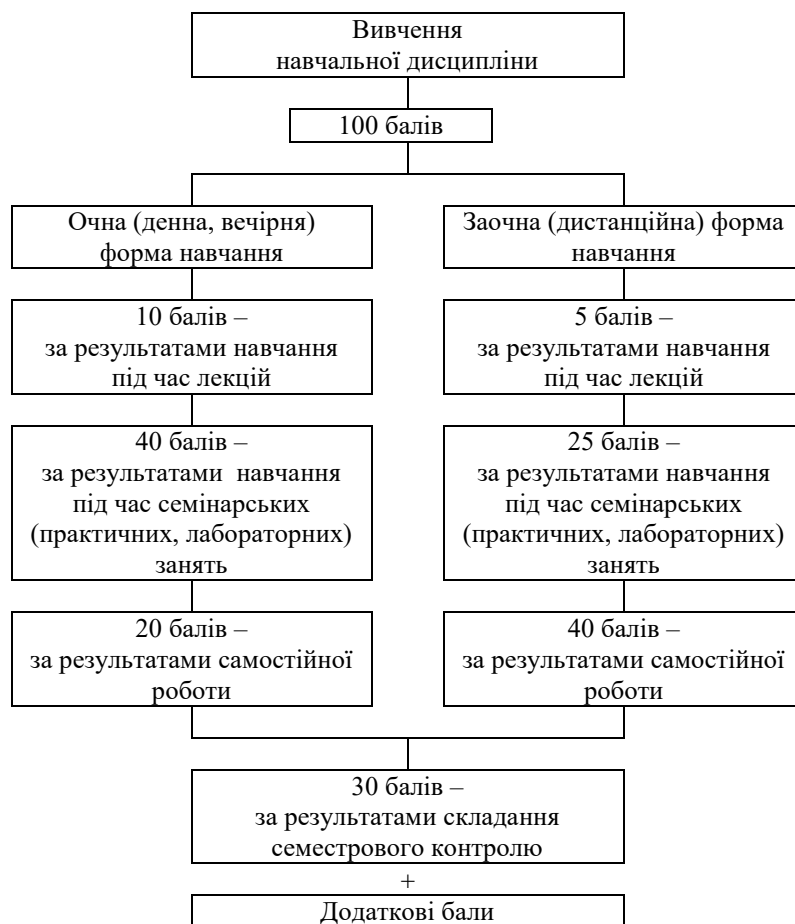


Рисунок 6.1 Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

6.2. 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.

7. Рекомендовані джерела

7.1. Основні джерела

1. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.

2. 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.
3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
4. 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.
5. 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.
6. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
7. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія / В.П. Горбулін, А.Б. Качинський. Київ: НІСД, 2010. 288 с.
8. Стратегічне планування: навчальний посібник / В. Тертичка. Київ: К.І.С., 2015. 171 с.
9. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.

7.2. Допоміжні джерела

10. 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.
11. Стратегічне планування: навчальний посібник/ О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
12. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В. та ін. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 124 с.
13. 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.
14. 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.
15. 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. P. 414–419. (Scopus)
16. Ваганова Л.В. Фінансове планування діяльності сучасного комунального некомерційного підприємства / Л.В. Ваганова, І.І. Чайковська. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 1 (3). С. 20–28.
17. 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.
18. Ваганова Л.В. Сучасна модель якості надання медичних послуг населенню / Л.В. Ваганова, Р.А. Підковенко. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 4 (30). С. 15–19.
19. Політика технологічного оновлення машинобудівних підприємств в ефективному функціонуванні виробничої системи / М.П. Войнаренко, І.В. Родіонова, Л.В. Ваганова. *Часопису університету*. 2020. № 6. С. 24–28.
20. 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.
21. Ваганова Л.В. Аналіз проектної діяльності підприємств комунального сектору м. Хмельницького / Л.В. Ваганова, І.І. Чайковська. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 2. С. 233–244.

22. Ваганова Л.В. Стратегічні пріоритети розвитку сфери медичного туризму в контексті економічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Том 1. Вип. 5. С. 36–41.

23. 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.

8. 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>.