

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
робоча програма навчальної дисципліни

Галузь знань *28 Публічне управління та адміністрування*
Спеціальність *281 Публічне управління та адміністрування*
Освітній рівень *перший (бакалаврський)*
Освітня програма *Публічне управління*

Статус дисципліни
Мова викладання, навчання та оцінювання

обов'язкова
українська

Завідувач кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики

Наталія ГАВКАЛОВА

Харків
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики.

Протокол № 14 від 24.01.2023 р.

Розробник:

Грузд М. В., к.е.н., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики

**Лист оновлення та перезатвердження
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

Анотація навчальної дисципліни

Становлення концепції нового публічного управління визначає необхідність постійних змін функцій органів публічної влади з урахуванням розвитку зовнішнього середовища їх діяльності, принциповими стають вимоги громадянського суспільства до прозорості та результативної діяльності суб'єктів публічної сфери. Суб'єкти публічної сфери повинні відповідати запитам сучасного етапу розвитку публічного управління та постійно реформувати внутрішні системи управління, виступати ініціаторами та носіями всіх інноваційних перетворень, оскільки саме діяльність публічних інституцій забезпечує створення загальних умов для розвитку держави.

Сучасним публічним посадовцям доводиться аналізувати зовнішнє середовище достатньо ретельно для своєчасного внесення змін у обраний курс розвитку органу публічної влади та вирішувати проблеми гнучкої адаптації на основі використання публічних управлінських нововведень.

Стратегія органу публічної влади має відповідати жорстким вимогам, а саме: створювати цінності, виконуватися за допомогою наявних ресурсів, бути прийнятною для всіх рівнів управління суб'єкту публічної сфери, ґрунтуватися на реалістичних передбаченнях і достовірній інформації, гнучкою для адаптування до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Навчальна дисципліна "Стратегічний менеджмент" є обов'язковою навчальною дисципліною, яка вивчається згідно з навчальним планом забезпечення першого рівня вищої освіти спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" освітньо-професійної програми "Публічне управління".

Внаслідок засвоєння навчального матеріалу здобувач отримує знання, уміння та навички розроблення стратегічних планів і програм публічних установ та організацій, аналізу стратегічних проблем та розробки пропозицій щодо їх розв'язання; раціонального і критичного оцінювання системи управління органу публічної влади при ефективному застосовуванні інструментів стратегічного менеджменту для регулювання позиції суб'єкту управління та здійсненні діагностики напрямів розвитку для формування передумов стратегічного розвитку та усвідомлення особливостей розвитку інститутів громадянського суспільства країни й означення пріоритетів розвитку суспільства за допомогою інструментів державного регулювання при дотриманні стандартів публічного управління.

Мета навчальної дисципліни: сформувати у студентів освітнього ступеня "бакалавр" публічного управління та адміністрування систему знань з теоретико-методологічних аспектів розроблення стратегій, стратегічних планів, проектів, програм публічних установ та організацій; засобів, механізмів та інструментарію стратегічного менеджменту інститутами громадянського суспільства; виробити уміння створення дієвої системи стратегічного менеджменту органу публічної влади та забезпечення її функціонування в динамічному середовищі.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання:**

сформувати здатність розуміти майбутнє публічної організації та обирати доцільні інструменти стратегічного менеджменту для розвитку органу публічної влади;

навчити визначати оптимальні стратегії органу публічної влади та доцільність формування стратегічного мислення публічних службовців;

навчити визначати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, застосовувати технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади та здійснювати оцінку соціально-психологічного забезпечення;

сформувати здатність планувати, формувати, здійснювати оцінку запровадження інноваційних методів у стратегічному менеджменті політичної сфери;

сформувати здатність визначати оптимальні способи та напрями організаційного розвитку системи взаємодії органів публічної влади й управління та інститутів громадянського суспільства в реалізації прав, свобод та інтересів людини;

сформувати здатність визначати доцільні інноваційні методи експертних оцінок у прогнозуванні розвитку органів публічної влади та проводити оцінювання політичних ризиків при застосуванні методів політичного прогнозування;

сформувати здатність формувати та здійснювати організацію системних взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами при доцільному використанні соціальної інформації в процесі реалізації публічного управління;

сформувати здатність визначати вплив суспільно-політичних трансформацій на процес модернізації українського суспільства та проводити аналіз соціальних тенденцій суспільного розвитку як результату застосування міждисциплінарних підходів у публічному управлінні.

Предметом навчальної дисципліни є процес стратегічного менеджменту при реалізації принципів та підходів до діяльності органу публічної влади, організаційні відносини та взаємозв'язки процедури прийняття стратегічних управлінських рішень.

Об'єкт навчальної дисципліни – стратегічно-управлінська діяльність спрямована на досягнення стратегічних цілей і завдань органів публічної влади.

Характеристика навчальної дисципліни

Курс	4
Семестр	7
Кількість кредитів ECTS	8
Форма підсумкового контролю	екзамен

Структурно-логічна схема вивчення дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Статистика	Науково-дослідна практика
Економетрика	Комплексний тренінг
Теорія організації	Переддипломна практика
Менеджмент публічних установ і організацій	Дипломна робота
Система публічного адміністрування	Кваліфікаційний іспит за спеціальністю
Електронне врядування	
Регіональна соціально-економічна політика	
Адміністративний менеджмент	

Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
ЗК 6. Здатність працювати у команді	ПРН 5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування
ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.	ПРН 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень
ЗК 6. Здатність працювати у команді	
ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом	
ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми	
ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	

СК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів	
СК 4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ	
СК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій	
СК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності	
СК 8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати	
СК 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування	
СК 13. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях	
ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.	
ЗК 6. Здатність працювати у команді	
ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми	
СК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів	ПРН 11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції
СК 4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ	
СК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності	
СК 8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати	
СК 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування	
СК 13. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях	
ЗК 6. Здатність працювати у команді	
ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	ПРН 13. Використовувати методи аналізу та оцінювання програм сталого розвитку
СК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій	
СК 8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати	
СК 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування	
СК 13. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях	
ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.	ПРН 14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов
ЗК 6. Здатність працювати у команді	
ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми	
ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	
ЗК 11. Здатність спілкуватися іноземною мовою	

СК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів	
СК 4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ	
СК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій	
СК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності	
СК 8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати	
СК 11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування	
СК 13. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях	
ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом	
ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми	
ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	
СК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій	ПРН 16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності
СК 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування	
СК 13. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях	
ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом	
ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми	
ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	
СК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій	ПРН 17. На основі принципів системного аналізу та комплексного підходу готувати програмні документи щодо розвитку публічного управління та адміністрування
СК 10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування	
СК 13. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях	
СК 13. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях	

Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Стратегічний менеджмент та інструменти його забезпечення

Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього публічної організації

1.1. Історичний огляд передбачення майбутнього публічної організації.

Сутність наукового передбачення. Обґрунтованість передбачення залежить від таких чинників. Завдання наукового передбачення. Вибір методів передбачення та інструментів розв'язання проблеми в залежності від типу проблеми.

1.2. Довгострокове планування.

Сутність довгострокового планування. Підходи до довгострокового планування: підприємницький, адаптивний та плановий. Системи "дослідницьких", "нормативних" та "організаційних" прогнозів.

1.3. Стратегічне планування.

Чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування. Сутність стратегічного планування як явища та процесу передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього.

1.4. Стратегічний менеджмент.

Обмеження стратегічного планування, що дає можливість подолати перехід до стратегічного менеджменту. Основні характеристики «регулярного», зорієнтованого на поточну діяльність стратегічного менеджменту. Характеристика підходів до розробки стратегій. Сутність концепції стратегічного менеджменту. Характерні особливості концепції стратегічного менеджменту, яку покладено в основу стратегічного мислення. Мета стратегічного менеджменту. Обмеження щодо використання стратегічного менеджменту в публічній організації та шляхи їх подолання. Концептуальна схема стратегічного менеджменту публічної організації.

Тема 2. Специфіка стратегічного менеджменту в органах публічної влади

2.1. Особливості стратегічного менеджменту в органах публічної влади.

Поняття органу публічної влади. Ознаки органів публічної влади. Класифікація органів публічної влади. Причини необхідності використання концепції стратегічного менеджменту в системі управління органами публічної влади. Основні принципи стратегічного менеджменту в органах публічної влади. Специфіка стратегічного менеджменту в органах публічної влади. Стратегія органу публічної влади. Стратегічний план органу публічної влади.

2.2. Концепція стратегічного менеджменту в органах публічної влади.

Методи стратегічного менеджменту. Основні чинники, що впливають на формування стратегії органу публічної влади. Послідовність етапів вибору стратегії органу публічної влади. Правила реалізації стратегії. Послідовність етапів стратегічного контролю в органах публічної влади. Коригування стратегії органу публічної влади. Організаційна культура в органі публічної влади.

2.3. Система стратегій органу публічної влади.

Стратегії органів публічної влади. Модель цінності послуг органу публічної влади. Специфіка середовища функціонування органів публічної влади. Функційні стратегії органів публічної влади. Ресурсні стратегії.

2.4. Стадії процесу стратегічного менеджменту.

Процеси визначення місії та цілей публічної організації. Діагностика середовища публічної організації. Вибір та реалізації стратегії публічної організації. Контроль за реалізацією стратегії.

2.5. Необхідність формування стратегічного мислення публічних службовців.

Особливості стратегічного мислення. Вимоги до стратегічного мислення. Визначення стратегічного рівня органу публічної влади. Стратегічне мислення публічного службовця.

Тема 3. Моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади

3.1. Інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади.

Умови ефективного моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. Інструменти стратегічного моделювання органу публічної влади. SWOT- та PEST-аналіз органу публічної влади. Аналіз стратегічних розривів для нормування стратегічних цілей. Бенчмаркінг для визначення місця та ролі окремої публічної організації у зовнішньому середовищі. Інструменти формування стратегічної інформації, які сприяють ефективності стратегічного розвитку органу публічної влади. Реінжиніринг органу публічної влади.

3.2. Технологія моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади.

Моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. Прогнозування стратегічних змін органу публічної влади. Послідовність операцій підготовки етапу технології моделювання розвитку органу публічної влади. Аналітичний етап технології моделювання стратегічного розвитку. Кроки розробки стратегії розвитку органу публічної влади. Стратегічна програма органу публічної влади. Умови реалізації стратегії розвитку органу публічної влади. Принципи реалізації сети стратегічного планування.

3.3. Інструментарій реалізації стратегії та організація стратегічного контролю.

Внутрішні забезпечувальні системи органу публічної влади. Стиль стратегічного керівництва. Корпоративна культура як умова ефективної реалізації стратегії. Стратегічний контроль: мета та основні типи. Властивості стратегічного контролю. Основні етапи системи стратегічного контролю.

3.4. Зміни та стадії реалізації стратегії.

Характеристика процесу зміни реалізації стратегії. Рівні змін залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни. Умови успішного впровадження стратегічних змін. Стилі проведення змін і усунення конфліктів. Заходи необхідні для трансформації органу публічної влади під час впровадження стратегії.

3.5. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного менеджменту органу публічної влади.

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного менеджменту органу публічної влади. Система соціально-психологічного забезпечення. Організаційна культура: поняття та складники. Позитивний імідж органу публічної влади. Стиль управління. Організаційний розвиток та засоби його досягнення. Стратегічний організаційний розвиток: концепція та рівні. Умови забезпечення стратегічного організаційного розвитку.

Змістовий модуль 2. Особливості стратегічного менеджменту інституцій публічного управління

Тема 4. Стратегічний менеджмент в політичній сфері

4.1. Сутність стратегічного менеджменту в політичній сфері.

Поняття «політична сфера». Вплив політичної сфери на соціальне оточення. Структура політичної сфери суспільства. Політична влада як елемент політичної сфери. Стратегічний менеджмент в політичній сфері. Політична стратегія як основа стратегічного менеджменту в політичній сфері. Структура політичної стратегії. Характеристика політичної стратегії. Вимоги до суб'єктів політичної стратегії.

4.2. Стратегічний аналіз як основа розробки політичної стратегії.

Поняття «стратегічного аналізу політики» та основні питання, які вирішуються за його допомогою. Системна модель об'єкта стратегічного аналізу політики. Методи стратегічного аналізу політики. Вироблення політичної стратегії. Аналіз політичних акторів та ранжування груп зацікавлених сторін.

4.3. Прогнозування в політичній сфері.

Особливості прогнозування в політичній сфері. Основні типи прогнозів. Внутрішньо- та зовнішньополітичні прогнози. Засоби розробки політичних прогнозів. Принцип альтернативності політичного прогнозу. Методики, що застосовуються у сфері політичного прогнозування (метод аналогії та метод розробки сценаріїв). Універсальна модель стратегічного менеджменту в політичній сфері. Формування оптимальної моделі раціонального політичного вибору.

Тема 5. Стратегічний менеджмент інститутів громадянського суспільства

5.1. Системні елементи стратегічного менеджменту у політичній діяльності.

Види конфліктних ситуацій між владою, політичними силами, бізнесом, інститутами громадянського суспільства. Конфлікт заінтересованих груп та план реагування на конфлікт. Аналітика та прогнозування політичних конфліктів в публічному управлінні. Аналіз

структурних елементів конфлікту заінтересованих сторін. Організація процесу конструктивного впливу на конфлікт. Стратегія переговорів. Основні стратегії урегулювання впливу на конфлікт. Стратегія переговорів. Основні стратегії урегулювання впливу та розв'язання конфліктів. Поняття «політичного ризику». Оцінка політичних ризиків. Фактори невизначеності, які зумовлюють політичний ризик. Методи оцінки політичних ризиків. Етапи дослідження політичного ризику.

5.2. Стратегічний менеджмент в політичних об'єднаннях і партіях.

Політичні об'єднання та партії як субєкти державної влади та управління інституціонального рівня. Поняття «політична партія», «політичні об'єднання». Особливості стратегічного менеджменту політичних об'єднань і партій. Функції місії політичного об'єднання. Фактори стимулювання менеджменту політичних партій. Стратегія політичних партій. Політична ціль. Вимоги до стратегічних цілей політичних об'єднань та партій. Стратегічне планування розвитку політичних партій та політичних об'єднань.

5.3. Стратегічний менеджмент некомерційними організаціями.

Поняття «некомерційна організація». Ознаки некомерційної організації за міжнародними нормами. Класифікація некомерційних організацій за їх відношенням до інституційних секторів. Місія некомерційної організації. Стратегічний менеджмент некомерційних організацій. Стратегічне позиціонування некомерційних організацій. Матриця готовності некомерційної організації до стратегічних комунікацій. Стратегічний комунікативний план. Кроки планування комунікативного процесу.

5.4. Стратегії розвитку громадянського суспільства.

Зародження та розвиток громадянського суспільства. Громадянське суспільство як основа сучасної державності. Підходи до визначення поняття «громадянське суспільство». Формула громадянського суспільства. Ознаки громадянського суспільства. Основні інститути та інституції громадянського суспільства. Соціальні інститути та соціальні практики громадянського суспільства. Умови життєдіяльності громадянського суспільства. Система функцій громадянського суспільства. Проблеми розвитку громадянського суспільства в Україні. Стратегічні пріоритети розвитку громадянського суспільства в Україні. Стратегічні напрями розвитку громадянського суспільства в Україні.

Тема 6. Особливості політичного прогнозування в публічній сфері

6.1. Політичне прогнозування в публічній сфері.

Особливості інформаційно-аналітичної діяльності та прогнозування в публічному управлінні в сфері політики. Поняття аналітичної діяльності. Інформаційно-аналітична діяльність та засоби її забезпечення. Етапи інформаційно-аналітичної діяльності. Політичне прогнозування. Види політичних прогнозів. Прогнозування в публічному управлінні. Етапи розробки аналітично-прогностичного висновку. Послідовність операцій розробки політичного прогнозу. Фактори впливу на аналітично-прогностичні висновки.

6.2. Методологічні засади політичного прогнозування в публічній сфері.

Принципи аналітично-прогностичного забезпечення системи публічного управління. Функції аналітично-прогностичної діяльності. Методологія аналізу та прогнозування. Підходи політичного аналізу та прогнозування. Групи політико-психологічних чинників, що впливають на державність.

6.3. Типологія прогнозів в системі публічного управління.

Критерії типології прогнозів. Види прогнозів за проблемно-цільовим критерієм. Класифікація політичних прогнозів. Основні функції прогнозування в публічному управлінні. Чинники формування науковообґрунтованих політичних прогнозів. Принципи системного аналізу. Ситуативний політичний аналіз та основні його складові. Мета політичного прогнозування. Алгоритм процесу здійснення ситуативного політичного аналізу.

6.4. Моделі оцінки політичних ризиків та методи політичного прогнозування.

Основні методи, що застосовуються у сфері політичного прогнозування (метод експертних оцінок, метод екстраполяції, метод Дельфі, метод аналогії, методи імітаційного моделювання, метод розробки сценаріїв). Основні способи використання методу побудови сценаріїв в політичному прогнозуванні. Політичне прогнозування за методом Дельфі. Структура програми прогностичного політичного дослідження. Сутність політичного ризику та його основні елементи. Головні індикатори політичного ризику. Етапи оцінки політичних ризиків. Моделі розрахунку та рейтингування політичних ризиків.

Тема 7. Інформаційне моделювання як метод аналізу об'єкта публічного управління

7.1. Моделювання у публічному управлінні.

Аналіз об'єкта управління. Поняття методу аналізу. Модель як спрощене уявлення про реальний об'єкт, процес або явище. Моделі матеріальні (натуральні) та ідеальні (абстрактні). Види ідеальних моделей. Моделювання у загальному вигляді.

7.2. Моделювання як специфічне багатофункціональне дослідження.

Головне завдання моделювання. Поняття моделі. Інформаційна база та соціальна інформація. Методи аналізу якісного змісту процесів у публічному управлінні. Функції моделей. Вимоги застосування моделювання. Елементи процесу моделювання.

7.3. Інформаційне моделювання об'єкта публічного управління.

Поняття інформаційного моделювання. Можливості інформаційного моделювання. Консолідована інформація. Форми представлення інформаційної моделі об'єкта. Основні функції інформаційних моделей. Типи інформаційних моделей складних управлінських проблем. Вимоги до інформаційних моделей.

Тема 8. Прогнозування і моделювання суспільного розвитку

8.1. Історичні передумови нових реалій суспільно-гуманітарних знань.

Аналіз соціальних тенденцій суспільного розвитку як результату застосування міждисциплінарних підходів у публічному управлінні. Аналіз соціальних тенденцій суспільного розвитку. Проблеми сталого розвитку в межах "зон найближчого розвитку".

8.2. Прогнозування суспільно-політичного процесу.

Роль прогнозу в суспільно-політичній діяльності. Сутність понять "прогноз" та "прогнозування". Нормативний прогноз. Соціальне прогнозування сучасного розвитку. Сучасна соціальна прогностика. Принципи прогнозу. Основні методи політичного прогнозування: статистичний аналіз, побудова динамічних рядів із подальшою екстраполяцією, метод експертних оцінок, метод побудови сценаріїв. Емпірична основа соціального прогнозування. Види моделей залежно від способу побудови. Послідовність дій моделювання політичних та соціально-політичних процесів.

8.3. Сутність та етапи політичного моделювання.

Основні завдання політичного моделювання. Основні типи політичних моделей. Трендові моделі. Імітаційні моделі. Івент-аналіз при обробці публічної інформації.

Перелік практичних (семінарських) занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у таблиці "Рейтинг-план навчальної дисципліни".

Методи навчання та викладання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування таких способів подання (представлення) інформації студентові в ході його пізнавальної діяльності, реалізований через дії, які пов'язують викладача й студента, а саме:

1. Пояснювально-ілюстративний метод, або інформаційно-рецептивний.
2. Проблемне викладення навчального матеріалу.
3. Репродуктивний метод (репродукція – відтворення).

4. Логічні методи навчання.
5. Частково-пошуковий, або евристичний метод.
6. Аналітичний метод.
7. Навчальна дискусія.

Серед продуктивних методів навчання, спрямованих на активізацію та стимулювання навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, таких як проблемні лекції (теми 1 – 8); презентації (теми 1 – 8); робота в малих групах (теми 1 – 5, 8); семінари-дискусії (1 – 7); "мозковий штурм" (теми 1 – 8); кейс-стаді (теми 4 – 6); дебати (теми 3 – 6); аналіз стратегічних документів (теми 2 – 7), ділові та рольові ігри (теми 3 – 6), науково-практичні конференції (тема 8), метод "open space" (теми 5, 8), модерація (теми 1 – 8), метод "комісій" (теми 5, 6), метод сценаріїв майбутнього (теми 3, 5, 6), івент-аналіз (теми 3, 5, 6, 8) тощо.

Порядок оцінювання результатів навчання

Оцінювання результатів навчання з дисципліни "Стратегічний менеджмент" здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою.

Оцінювання здійснюється за такими видами контролю:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту отримати допуск до екзамену – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля.

Формами поточного оцінювання та методами демонстрування результатів навчання студентів в рамках самостійної роботи є:

Перевірка виконаних домашніх завдань щодо використання методів та інструментарію стратегічного менеджменту. Кожне домашнє завдання оцінюється у 5 балів за умови правильного виконання та наявності висновків. Кількість домашніх завдань – 5, максимальна кількість балів за усі домашні завдання становить 25.

Есе, що оцінює здатність студента обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки щодо проблем ефективного управління механізмів та технологій публічного управління та адміністрування з метою забезпечення сталого розвитку; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору щодо здійснення регуляторного впливу держави на адміністративні відносини з метою досягнення управлінської раціональності. Максимальна кількість балів – 5. Есе оцінюється після обговорення його студентами та викладачем. Кількість есе – 2, максимальна кількість балів за усі есе становить 10.

Презентації та виступи на наукових заходах (5 балів за презентацію), що дозволяють оцінити рівень засвоєння теоретичних основ стратегічного менеджменту; ознайомлення з нормативно-правовими та законодавчими актами України, а також із сучасною літературою вітчизняного і зарубіжного досвіду у сфері стратегічного менеджменту публічних установ та організацій; вміння поєднувати теорію з практикою при розв'язанні практичних завдань. Кількість презентацій – 1.

Оцінювання результатів вивчення навчальної дисципліни "Стратегічний менеджмент" в межах поточного контролю включає таку форму як колоквиум. Протягом семестру студенти пишуть два колоквиуми. Максимальна оцінка за кожен колоквиум – 5 балів. Максимальна кількість балів за обидва колоквиуми – 10 балів. Перший колоквиум включає теми 1 – 3, а другий колоквиум – теми 4 – 8. Структура колоквиуму: 10 тестових завдань (максимальна оцінка за кожне тестове завдання – 0,1 бал) та два ситуативних завдання. За експрес-контрольні роботи - 5 балів, максимальна кількість балів за обидві роботи - 10 балів.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни

здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей.

Екзаменаційний білет складається з 10 закритих тестових завдань та трьох завдань: з одного стереотипного, одного діагностичного та одного евристичного, які перевіряють рівень оволодіння студентами професійними компетенціями з теоретичних основ стратегічного менеджменту публічних установ і організацій, а також умінь застосовувати доцільні інструменти стратегічного менеджменту органів публічної влади на різних стадіях реалізації стратегії розвитку.

Стереотипне завдання розкриває рівень оволодіння студентами професійними компетенціями з уміння визначати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища публічних установ та організацій, застосовувати технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади та здійснювати оцінку соціально-психологічного забезпечення, формувати та здійснювати організацію системи взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами при доцільному використанні соціальної інформації в процесі реалізації публічного управління.

Діагностичне завдання розкриває рівень оволодіння студентами професійними компетенціями з аналізу оптимальних способів та напрямів організаційного розвитку системи взаємодії органів публічної влади й управління та інститутів громадянського суспільства в реалізації прав, свобод та інтересів людини.

Евристичне завдання розкриває рівень оволодіння студентами професійними компетенціями з використання інноваційних методів у прогнозуванні розвитку органу публічної влади та проведення оцінювання політичних ризиків при застосуванні методів політичного прогнозування, визначення впливу суспільно-політичних трансформацій на процес модернізації українського суспільства при аналізі соціальних тенденцій суспільного розвитку.

Для оцінки письмової екзаменаційної роботи використовуються такі критерії:

тестові завдання – 10 тестів – кожна вірна відповідь оцінюється у 2 бал; стереотипне завдання – максимальна оцінка за вирішене завдання складає 4 бали; діагностичне завдання – максимальна оцінка за вирішене завдання складає 8 балів; евристичне завдання – максимальна оцінка за вирішення якого складає 8 балів. Підсумкова оцінка за екзаменаційну роботу складається з суми балів за вирішення всіх завдань.

Тестові завдання та стереотипне завдання оцінюють базові компетентності, якими повинні оволоділи здобувачі. Максимальні бали за виконані завдання можуть бути отримані при глибокому засвоєнні програмного матеріалу, засвоєнні рекомендованої літератури; чіткому володінню понятійним апаратом, методами використання базових інструментів стратегічного менеджменту і вмінні використовувати їх для виконання конкретних практичних завдань, розв'язанні ситуацій. Відповідь на стереотипне питання має бути вірною та повною, оформлення відповіді – акуратним, логічним і послідовним. Евристичне та діагностичне завдання виконані як з використанням типового алгоритму, так і за самостійно розробленим алгоритмом, висновки до завдань аргументовані та обґрунтовані, викладені у логічній послідовності на дуже високому рівні і на їх основі запропоновані рекомендації і заходи.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і проставляється у відповідній графі екзаменаційної "Відомості обліку успішності".

Студента слід вважати атестованим, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімумально

можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою.

Форми оцінювання та розподіл балів наведено у таблиці "Рейтинг-план навчальної дисципліни".

Рейтинг-план навчальної дисципліни

Тема	Форми та види навчання		Форми оцінювання	Мах бал
Змістовий модуль 1. Стратегічний менеджмент та інструменти його забезпечення				
Тема 1. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього публічної організації	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 1. Історичний огляд передбачення майбутнього публічної організації. 2. Довгострокове планування. 3. Стратегічне планування. 4. Стратегічний менеджмент	Робота на лекції	
	Семінарське заняття	Засвоєння теоретико-методологічних засад стратегічного менеджменту; розгляд порівняльної характеристики наукового передбачення, стратегічного планування та довгострокового планування; означення чинників, від яких залежить обґрунтованість передбачення; закріплення знань щодо фаз переходу до стратегічного менеджменту; розгляд підходів до розробки стратегій; закріплення етичних норм, що забезпечують ефективну реалізацію стратегії	Активна участь у семінарському занятті. Робота в малих групах. Презентація роботи в групах	5
	<i>Самостійна робота</i>			
Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; засвоєння базових категорій та характеристик стратегічного менеджменту; закріплення знань щодо шкіл стратегічного менеджменту; виявлення відмінностей стратегічного планування та стратегічного менеджменту; аналіз видів стратегічного передбачення	Перевірка домашнього завдання	5	

Тема 2. Специфіка стратегічно го менеджменту в органах публічної влади	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 1. Особливості стратегічного менеджменту в органах публічної влади. 2. Концепція стратегічного менеджменту в органах публічної влади. 3. Система стратегій органу публічної влади. 4. Стадії процесу стратегічного менеджменту. 5. Необхідність формування стратегічного мислення публічних службовців.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Практичне завдання: "Аналіз стратегічних цілей об'єднаних територіальних громад"	Активна участь на занятті	
	Семінарське заняття	Засвоєння поняття, особливостей стратегічного мислення публічних службовців; вміння характеризувати складники «стратегічного набору» на різних етапах розвитку органу публічної влади; визначення концепції стратегічного менеджменту в органі публічної влади; вміння розрізняти стадії процесу стратегічного менеджменту. Семінар-дискусія з питання "Способи мотивації публічних службовців щодо розроблення (коригування) стратегії розвитку органу публічної влади". Дискусія з теми: "Визначення завдань, які закріплено в стратегіях розвитку органів місцевого самоврядування". Експрес-контрольна робота	Активна участь у семінарському занятті, експрес-контрольна робота, активна участь у дискусії	5
	<i>Самостійна робота</i>			
Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка домашнього завдання за темою: "Специфіка стратегічного менеджменту в органах публічної влади"	Перевірка домашнього завдання	5	
<i>Аудиторна робота</i>				

Тема 3. Моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади	Лекція	Лекція за питаннями: 1. Інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. 2. Технологія моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади. 3. Інструментарій реалізації стратегії та організація стратегічного контролю. 4. Зміни та стадії реалізації стратегії. 5. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного менеджменту органу публічної влади.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Практичне завдання: "Аналіз візій і місій органів публічної влади". Ділова гра "Характеристика ключових завдань процесу реалізації стратегії органу публічної влади"	Активна участь на занятті. Активна участь у діловій грі	
	<i>Самостійна робота</i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка домашнього завдання за темою: "Аналіз особливостей стратегічних планів органів публічної влади"	Перевірка домашніх завдань, колоквиуму	5 5
Змістовий модуль 2. Особливості стратегічного менеджменту інституцій публічного управління				
Тема 4. Стратегічний менеджмент в політичній сфері	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 1. Сутність стратегічного менеджменту в політичній сфері. 2. Стратегічний аналіз як основа розробки політичної стратегії. 3. Прогнозування в політичній сфері.	Робота на лекції	
Практичне заняття	Кейс "Необхідність упровадження стратегічного менеджменту в політичній сфері". Ділова гра «Переваги комбінованих методів оцінки політичних ризиків над якісними та кількісними»	Активна участь у діловій грі		

	Семінарське заняття	Засвоєння теоретико-методологічних засад стратегічного менеджменту в публічній сфері; закріплення знань щодо системних елементів стратегічного менеджменту в політичній діяльності.	Експрес-контрольна робота	5
	<i>Самостійна робота</i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; засвоєння науково-теоретичних підходів до визначення інструментів стратегічного менеджменту в політичній сфері; закріплення знань щодо впливу ефективного державного управління на показники політичного ризику; засвоєння інноваційних методів стратегічного управління політичними ризиками. Виконання есе за темою "Якими факторами невизначеності зумовлений політичний ризик"	Перевірка есе	5
Тема 5. Стратегічний менеджмент інститутів громадянського суспільства	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Лекція за питаннями: 1. Системні елементи стратегічного менеджменту у політичній діяльності. 2. Стратегічний менеджмент в політичних об'єднаннях і партіях. 3. Стратегічний менеджмент некомерційними організаціями. 4. Стратегії розвитку громадянського суспільства.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Практичне завдання "Аналіз основних стратегій розвитку громадянського суспільства"	Активна участь на занятті	

	Семінарське заняття	Засвоєння концептуальних підходів до стратегічного менеджменту в політичних об'єднаннях і партіях; вміння характеризувати аспекти стратегічного менеджменту некомерційними організаціями; вміння проводити функціональне обстеження стратегій розвитку волонтерських організацій	Активна участь у семінарському занятті	
<i>Самостійна робота</i>				
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; засвоєння основних інструментів взаємодії соціальних структур; засвоєння порядку оцінки роботи інституцій громадянського суспільства. Виконання есе за темами "Взаємодія органів публічної влади й управління та інститутів громадянського суспільства в реалізації прав, свобод та інтересів людини", "Стратегічний менеджмент волонтерською організацією", "Стратегічний менеджмент благодійною організацією"	Перевірка есе	5
<i>Аудиторна робота</i>				
Тема 6. Особливості політичного прогнозування в публічній сфері	Лекція	Лекція за питаннями: 1. Політичне прогнозування в публічній сфері. 2. Методологічні засади політичного прогнозування в публічній сфері. 3. Типологія прогнозів в системі публічного управління. 4. Моделі оцінки політичних ризиків та методи політичного прогнозування.	Робота на лекції	

	Семінарське заняття	Засвоєння засад політичного прогнозування в публічній сфері; закріплення знань щодо методологічних засад політичного прогнозування в системі публічного управління; визначення прогнозів у публічній сфері; розгляд методів політичного прогнозування та моделей оцінки політичних ризиків. Дискусія з теми: "Вплив на прийняття управлінських рішень роботи експертів у сучасному українському політичному середовищі". Дискусія з теми: "Відмінності між нормативним та пошуковим прогнозуванням"	Активна участь у семінарському занятті	
	Самостійна робота			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; закріплення знань щодо оцінки політичних ризиків. Підготовка доповіді на тему "Застосування інноваційних методів експертних оцінок у прогнозуванні". Завдання "Аналіз основних функцій програми прогностичного дослідження"	Перевірка домашніх завдань	5
	Аудиторна робота			
Тема 7. Інформаційне моделювання як метод аналізу об'єкта публічного управління	Лекція	Лекція за питаннями: 1. Моделювання у публічному управлінні. 2. Моделювання як специфічне багатофункціональне дослідження. 3. Інформаційне моделювання об'єкта публічного управління.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Практичне завдання: "Інформаційне моделювання при аналізі об'єктів публічного управління"	Активна участь на занятті	

	Семінарське заняття	Засвоєння поняття, особливостей методу аналізу та моделей публічного управління; вміння проводити аналіз моделей у публічному управлінні; визначення моделювання як метод наукового дослідження; вміння розрізняти особливості інформаційного моделювання; засвоєння основних функцій інформаційних моделей та вимог до них. Дискусія з теми: "Використання соціальної інфраструктури в процесі реалізації публічного управління"	Активна участь у семінарському занятті	
Самостійна робота				
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; Завдання "Організація системних взаємовідносин між суб'єктами й об'єктами публічного управління».	Перевірка домашніх завдань	5
Тема 8. Прогнозування і моделювання суспільного розвитку	Аудиторна робота			
	Лекція	Лекція за питаннями: Історичні передумови нових реалій суспільно-гуманітарних знань. 2. Прогнозування суспільно-політичного процесу. Сутність та етапи політичного модулювання.	Робота на лекції	
	Практичне заняття	Практичне завдання: "Аналіз соціальних тенденцій суспільного розвитку як результату застосування міждисциплінарних підходів у публічному управлінні". Колоквіум за змістовим модулем 2	Активна участь на занятті Колоквіум	5
	Самостійна робота			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; Підготовка до колоквіуму	Підготовка до колоквіуму	
Екзамен				40
Усього				100

Рекомендована література

Основна

1. Кравченко О. І. Стратегічне управління в сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. / О. І. Кравченко. – Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. – 138 с.
2. 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.
3. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері : навч. посіб. / С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник, О. Г. Пухкал та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ: НАДУ, 2018. – 192 с.
4. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник / В. Тертичка. – Київ : "К.І.С.", 2017. – 932 с.
5. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" / К. В. Пастух. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 60 с.
6. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А. О. Дегтяр, О. А. Дегтяр, Харків : НАУ "ХАІ", 2021. – 128 с.

Додаткова

7. Білинська М. М. Методичні рекомендації до проведення практичних занять, організації самостійної роботи з навчальної дисципліни "Основи стратегічного управління" для здобувачів освіти І (бакалаврського) рівня зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування : метод. реком. Одеса : Університет Ушинського, 2021. 46 с.
8. Динник І. П. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку / І. П. Динник // Таврійський науковий вісник. 2022, № 1, С. 30 – 36.
9. Ключові виклики для розвитку громадянського суспільства, 2020. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2020 році : матеріали щоріч. доп. / [Корнієвський О., Сидоренко Д., Пеліванова Н. та ін.]; за заг. ред. Ю. Тищенко, Ю. Каплан. – Київ : НІСД, 2021. – 116 с.
10. Кужель Р. Моніторинг висвітлення виборів у ЗМІ. Практичний посібник для громадських організацій / Р. Кужель. – Київ :, 2020. – 75 с. www.coe.int/en/web/electoral-assistance/overview
11. Малетич М. М. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: вплив на місцеве самоврядування / М. М. Малетич // Актуальні проблеми держави і права. 2021, № 1, С. 115 – 122.
12. Николаєва В. І., Погребняк Л. О. Стратегічне управління містом : теоретичний та практичний аспекти / В. І. Николаєва, Л. О. Погребняк // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022, № 1, С. 20 – 25.
13. Пастух К. В. Стратегічне публічне управління в умовах євроінтеграції / К. В. Пастух // Публічне управління та митне адміністрування. 2022, Спецвипуск, С. 99 – 103.
14. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку населення [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Т. А. Власенко [та ін.] ; за заг. ред. Н.Л. Гавкалової. – Електрон. текстові дан. (5,79 МБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 375 с.
15. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук. – Київ, 2017. – 121 с.
16. Стратегічне управління : робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування" освітньої програми "Публічне управління" першого (бакалаврського) рівня : [Електронне видання] / укл. М. В. Грузд. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 17 с.
17. Технології стратегування в публічному управлінні : робоча програма навчальної

дисципліни для студентів освітньо-професійної програми 281 "Публічне управління та адміністрування" / О. Д. Витвицька. – Київ : НУБПУ, 2020. – 20 с.

18. Українське суспільство : моніторинг соціальних змін / кол. авторів // Інститут соціології НАНУ, 2020 р., Випуск 7 (21). – 547 с.

19. Філіпчук В. Підходи до оцінки й аналізу політичних ризиків / В. Філіпчук, І. Петренко, Г. Постригаль // Грані. 2021, Том 24. № 4, С. 38 – 47.

20. Gordiienko L. Conceptual Provisions Of Management Of Transformational Projects / L. Gordiienko, M. Gruzd, V. Sobolev // Public Policy and Administration. –Vilnius : Mykolas Romeris University, 2019, Vol. 18, No 2, P. 327–345.

Інформаційні ресурси

21. ЛигаБизнесИнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>

22. Нормативні акти України. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>

23. Офіційний портал Децентралізація. – Режим доступу : <http://decentralization.gov.ua>

24. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>

25. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 - 2026 роки : Указ Президента України №487/2021 від 27 вересня 2021 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rada.gov.ua>

26. Сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Курс "Стратегічний менеджмент". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/enrol/index.php?id=3793>

27. Білик О. В., Поліщук С. П. Стратегічне планування в системі публічного управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5585/1/strategicne_planuvannya.pdf

28. Децентралізація підвищить конкурентоспроможність регіонів / Офіційний веб-сайт Фонду ефективного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ua.debaty.org/cms/decentralizatia_main.

29. Strategic Management in Public Administration / В. John, G. Bert // Oxford Research Encyclopedia of Politics. Oxford University Press, 31 March, 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637/013/1396>