

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до написання й оформлення курсових робіт з дисципліни
«Стратегічне управління»**

для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю **281 «Публічне управління та адміністрування»**,
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

КИЇВ – 2022

УДК 325.05

Викладені методичні вказівки до написання й оформлення курсових робіт з дисципліни «Стратегічне управління» для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Наведені загальні положення щодо написання курсових робіт, порядок їх виконання; необхідні правила оформлення таблиць, рисунків, формул, додатків та ін. Подано приклади оформлення титульного аркуша курсової роботи, змісту та списку використаних джерел.

Рекомендовано Вченою радою факультету аграрного менеджменту (протокол № 4 від 20 червня 2022 р.)

Укладачі: к. е. н., доцент Гоголя О. П., к. е. н., професор Балановська Т. І.,
к. е. н., доцент Харченко Г. А.

Рецензенти: д. е. держ. упр., професор Олійник В. В., к. е. н., доцент Діброва Л. В.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до написання й оформлення курсових робіт з дисципліни «Стратегічне управління» для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Укладачі: ГОГУЛЯ Ольга Петрівна
БАЛАНОВСЬКА Тетяна Іванівна
ХАРЧЕНКО Ганна Анатоліївна

Зміст

Вступ.....	4
1. Основні вимоги.....	7
2. Порядок виконання курсової роботи.....	8
3. Рівень самостійності та оригінальності курсових робіт здобувачів вищої освіти.....	10
4. Загальні вимоги до побудови, викладу й оформлення курсових робіт.....	11
5. Базові вимоги до виконання другого розділу (практичної частини) курсової роботи.....	27
6. Рецензування і захист курсової роботи.....	29
7. Додатки.....	34

Вступ

Розвиток України як демократичної, незалежної, європейської, соціальної держави можливий за умови ефективної, злагодженої системи публічного управління, що базується на засадах стратегічного управління. У сучасному динамічному середовищі, насиченому швидкоплинними змінами, стратегічне управління є ефективним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей, що забезпечує формування стратегічного плану, єдність стратегічних цілей на державному, регіональному та галузевому рівнях, основу для прийняття політичних рішень. Стратегічне управління має здійснюватися безперервно задля забезпечення стійкої основи реалізації інших видів управлінської діяльності. Особливо важливим є довгострокове стратегічне планування, що окреслює загальні вектори і пріоритети розвитку країни на тривалий період та в цілому визначально впливає на її історичну перспективу. Завдяки стратегічному плануванню, як функції державного стратегічного управління, можливо обрати ключові напрями розвитку з урахуванням наявних ресурсів і цілей, а також сформулювати і ефективно реалізувати завдання і заходи у їх тісному взаємозв'язку із потребами соціально-економічного розвитку.

Успішність публічного управління неможлива без широкого використання наукових підходів стратегічного управління. Враховуючи це, навчальна дисципліна «Стратегічне управління» орієнтована на формування сукупності знань щодо процесу здійснення стратегічного управління на загальнодержавному, регіональному та галузевому рівнях, зокрема, висвітлення її специфіки у галузі публічного управління, надання вмінь та навичок практичного використання цих знань.

Курсова робота є самостійним науковим дослідженням. Виконання курсової роботи являє собою один із видів навчальної та науково-дослідної роботи студентів, що здійснюється під керівництвом викладача, призначений засвідчити рівень набутих майбутніми фахівцями знань та вмінь використовувати їх при опрацюванні теоретичних і конкретних практичних питань з управлінської діяльності.

Виконання курсової роботи ставить за *мету*: закріпити та поглибити теоретичні знання, набуті здобувачами вищої освіти у процесі вивчення дисципліни «Стратегічне управління» та інших суміжних дисциплін; розвинути

у студентів навички самостійної роботи зі спеціальними інформаційними джерелами (довідниками, посібниками, первинними статистичними матеріалами тощо); виробити вміння узагальнювати теоретичні матеріали, обробляти та інтерпретувати зібрані дані, самостійно формулювати висновки, розробляти пропозиції, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору, прийняті управлінські рішення з проблем, що досліджуються.

Курсова робота з дисципліни «Стратегічне управління» спрямована на підготовку висококваліфікованих фахівців первинного рівня управління структурними підрозділами, системами та процесами у сфері публічного управління і адміністрування, зокрема у центральних і місцевих органах державної влади, органах місцевого самоврядування, в структурах недержавних суб'єктів громадянського суспільства та громадських організацій, у підприємствах, установах, організаціях різних форм власності, на управлінських і адміністративних посадах в міжнародних організаціях та їх представництвах в Україні, які здатні швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані стратегічні рішення, розробити та впровадити елементи системи стратегічного управління в публічних організаціях, налагодити ефективну систему комунікацій із стейкхолдерами тощо.

Задачі, що безпосередньо ставляться перед здобувачами вищої освіти при написанні курсових робіт:

- вивчення вітчизняних та зарубіжних наукових праць, законодавчих та нормативно-правових актів, довідкових, документальних та інших інформаційних джерел за обраною проблематикою;

- самостійний аналіз основних концепцій, положень по досліджуваній темі курсової роботи;

- чіткий, послідовний виклад своїх поглядів при аналізі проблем стратегічного управління на державному, регіональному та галузевому рівнях, здатність творчо застосовувати отримані на заняттях та набутих при самостійній роботі знання, пов'язувати їх із практикою;

- закріплення і поглиблення базових знань студентів з дисциплін, що передують вивченню дисципліни «Стратегічне управління»;

- вивчення наявного практичного досвіду (вітчизняного і зарубіжного) по обраній темі, широке використання й аналіз документів, фактичних даних і

показників, що характеризують діяльність організацій в сфері публічного управління і адміністрування.

Таким чином, написання курсової роботи дає можливість здобувачам вищої освіти розширити і закріпити свої знання, одержати необхідний досвід самостійного теоретичного дослідження та практичного використання результатів останнього; на прикладі органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій здобути навички роботи із сучасними методами стратегічного управління, навчитися формувати чіткі особисті цілі; розвивати вміння та здатність вирішувати управлінські проблеми, впливати на оточуючих, керувати, навчати і розвивати підлеглих; здійснювати стратегічне управління в органах державної влади й місцевого самоврядування; поглибити знання щодо сучасних управлінських підходів, практичних аспектів прийняття стратегічних управлінських рішень.

Курсова робота із дисципліни «Стратегічне управління» є не тільки підсумком проведеного дослідження за однією з актуальних проблем стратегічного управління в сфері публічного управління, але і підготовчим етапом до написання бакалаврської кваліфікаційної роботи, що цілком може бути логічним продовженням курсової.

1. Основні вимоги

До найважливіших вимог, які ставляться до курсових робіт за навчальним курсом «Стратегічне управління», відносяться:

1. *Знання теоретичних аспектів та основних понять теми.* Здобувач вищої освіти повинен показати свою теоретичну підготовку. При викладі кожного питання має бути висвітлена коротка теоретична характеристика використовуваних категорій і понять. Такий підхід - обов'язкова умова позитивної оцінки представленої курсової роботи. Окрім того, робота тільки виграє від використання фактичного матеріалу та приведення конкретних показників.

2. *Виявлення основних підходів, поглядів, концепцій по досліджуваній темі і їх аналіз.* Необхідно висвітлити наявні в наукових інформаційних джерелах підходи по обраній проблемі і зробити їх критичний аналіз.

3. *Наявність власної позиції і її аргументація.* У курсовій роботі здобувач вищої освіти на основі вивченої наукової літератури, нормативних правових актів повинен висловити свою точку зору по дискусійних аспектах досліджуваного питання й аргументувати її.

4. *Послідовність і доказовість викладу.* Виконання курсової роботи необхідно починати з постановки і викладу змісту основного питання кожного розділу. Розкриття змісту повинно бути доказовим, науково-аргументованим, а не декларативним. Важливо виявляти відповідну вимогливість при доборі фактичного матеріалу, його систематизації, варто звернути увагу на стиль викладу, забезпечити лаконічність і чіткість формулювань, точність термінології.

5. *Самостійне і творче виконання роботи.* Це одна з найважливіших вимог до студентів, що висуваються до процесу виконання курсових робіт. Широке використання наукових та інших інформаційних джерел ні в якому разі не повинне повністю замінювати власний стиль і новаторський пошук рішення проблеми. Значною мірою дана умова обумовлюється правильним вибором теми дослідження.

6. *Наявність практичних пропозицій.* У ході підготовки курсової роботи доцільно звернути увагу на нові, пошукові ідеї висловлені науковцями та фахівцями з досліджуваної проблематики і, по можливості, сформулювати

власні судження, пропозиції і рекомендації. Дана вимога обумовлюється також тим, що в процесі подальшої роботи над бакалаврським, а в подальшому магістерським дослідженнями вагоме значення надається проектній частині, і навички по її розробці необхідно формувати вже при написанні курсової роботи.

7. Оформлення роботи згідно вимог. Текст курсової роботи, що набирається на комп'ютері, повинен бути оформлений відповідно вимог, які ставляться до даного виду робіт (наявність титульного аркуша, плану, посилань, бібліографії і т.д.).

Невиконання чи недотримання зазначених вище вимог дає підстави знизити оцінку курсової роботи чи повернути її здобувачу вищої освіти на доопрацювання.

2. Порядок виконання курсової роботи

Виконання курсової роботи здійснюється у певній *послідовності*:

1-й етап - вибір теми курсової роботи студенти здійснюють самостійно, керуючись переліком, який наведено у рекомендованій тематиці (*додаток А*). Якщо здобувач вищої освіти бажає проводити дослідження на тему, яка не передбачена рекомендованою тематикою, він повинен написати заяву на ім'я завідувача кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського, в якій має сформулювати відповідну тему та обґрунтувати передумови її вибору.

Обираючи тему курсової роботи, студентам необхідно враховувати відповідність її спрямованості своїм науковим і практичним інтересам, існуючим розробкам, можливостям отримання первинної інформації тощо.

Вибравши тему, студент узгоджує її з викладачем кафедри, що забезпечує навчальну дисципліну «Стратегічне управління».

2-й етап - складання плану курсової роботи. Після вибору та затвердження теми курсової роботи студент складає план наукового дослідження на основі знань та ознайомлення з відповідними інформаційними джерелами. Планом передбачається вступ; три ключових, розміщених у логічній послідовності, розділи, в яких має бути розкрита сутність обраної теми (у вигляді підрозділів); висновки; додатки (не є обов'язковою структурною частиною, проте бажаною, що вказує на детальність дослідження, обґрунтованість висновків); перелік використаних джерел. Складений студентом план

обговорюється та узгоджується з науковим керівником, який, при необхідності, його коригує та затверджує.

3-й етап - добір та опрацювання інформаційних джерел. Студент складає бібліографію, у чому йому надає допомогу науковий керівник. Базовий рекомендований перелік інформаційних джерел для вивчення дисципліни «Стратегічне управління» і написання курсової роботи представлено у **додатку Б**. Значно прискорить процес добору літератури використання алфавітних та систематичних каталогів, реферативних журналів, бібліографічних довідників та інших джерел інформації, що є у науковій бібліотеці та у мережі Internet.

Поглиблене вивчення підібраної наукової літератури доцільно починати з розгляду найновіших публікацій, оскільки в них висвітлюються останні досягнення в галузі теорії та практики управління.

У процесі опрацювання інформаційних джерел студент робить конспективні відмітки, виокремлення окремих даних, цитат. Слід обов'язково фіксувати прізвище та ініціали автора книги (брошури, статті, наукового дослідження тощо), а також назву публікації, видавництво, місто та рік видання, номер сторінки. Все це є необхідним, щоб чітко та правильно зробити посилання на першоджерела у тексті курсової роботи.

4-й етап - збір і обробка матеріалу. Для написання курсової роботи потрібно використовувати як літературні джерела, так і статистичні, фактичні матеріали, на основі яких можна зробити обґрунтовані висновки про процеси, що відбуваються, і явища, які мають місце у системі управління і менеджменту органів державної влади й місцевого самоврядування. Джерелами одержання цих даних можуть бути: нормативно-правові акти міністерств й інших центральних органів виконавчої влади, урядові рішення; положення, інструкції, стандарти; статистичні збірники і довідники, офіційні інформаційні джерела з питань управління; звіти та первинна документація організацій та установ й ін.

У ході збору даних можуть застосовуватися різні методи дослідження: монографічний, анкетування, тестування, усне опитування (інтерв'ю), індивідуальна бесіда. Важливу роль тут також відіграє аналіз документів досліджуваної організації, використання власних матеріалів, зібраних при «польових» дослідженнях. У деяких випадках можливі експерименти (апробація), математичне моделювання, використання технічних засобів і т.п.

5-й етап - написання та оформлення курсової роботи. Зібраний на попередньому етапі матеріал систематизується та опрацьовується відповідно до послідовності розділів і підрозділів плану курсової роботи; у разі необхідності підбирається додаткова інформація. На цьому ж етапі проводяться розрахунки, формулюються висновки, обґрунтовуються пропозиції, підбираються ілюстрації (схеми, графіки, таблиці) та здійснюється редагування. Завершується заключний етап оформлення курсової роботи згідно з вимогами, що подані у четвертому пункті методичних вказівок.

3. Рівень самостійності та оригінальності курсівих робіт здобувачів вищої освіти

Важливою особливістю при написанні курсової роботи є свідоме та відповідальне ставлення студентів до виконання завдань, які перед ними об'єктивно постають у контексті проведення дослідження та написання наукової роботи. Свідомість у зазначеному вище сенсі означає і реалізується у кількох виявах.

1. Максимальне стимулювання студентів до самостійного вибору та формулювання тем, що дасть можливість показати рівень спеціальної підготовки здобувача вищої освіти, його здібності і вміння застосовувати отримані знання з дисципліни «Стратегічне управління» для вирішення практичних задач на використанні емпіричних і теоретичних методів дослідження.

2. Прагнення до вмотивованості у певний спосіб, а не випадковості чи стихійності у виборі студентом теми курсової роботи із того списку, який підготовлений і затверджений кафедрою. Ця вмотивованість означає і передбачає:

- логічне продовження теми (чи тем), над якою здобувач вищої освіти працював (пишучи попередні наукові роботи чи працюючи над певною тематикою реферативно) протягом попередніх років;

- зв'язок обраної теми із усім комплексом проблем, над яким працює чи планує працювати студент;

- оперативне інтелектуальне реагування на складні та суперечливі проблеми сучасності, які ще не знайшли належного наукового осмислення;

- зв'язок обраної теми із дослідницькою проблематикою кафедри чи конкретного викладача, з яким здобувач вищої освіти співпрацює чи планує співпрацювати.

3. Ініціювання та свідоме самостійне провадження студентом усіх етапів підготовки курсової роботи, узгоджуючи та консультуючись з викладачем щодо методики та технічних моментів реалізації роботи. Викладач має бути не співавтором студентської наукової праці, який є дотичним до започаткування та реалізації кожного елементу цієї роботи, а консультантом та координатором.

4. Загальні вимоги до побудови, викладу і оформлення курсових робіт

4.1. Побудова і виклад курсової роботи

Курсова робота здобувача вищої освіти передбачає таку структуру:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

Кожен із зазначених вище елементів, а також розділи основної частини та додатки починаються з нової сторінки.

Титульний аркуш є першою сторінкою курсової роботи. Він заповнюється відповідно до зразка за визначеними закладом вищої освіти вимогами. Рекомендований зразок титульної сторінки наведено у **додатку В**.

Титульний аркуш містить назву навчального закладу, назву кафедри, тему курсової роботи, код і назву спеціальності, освітньої програми підготовки, прізвище та ініціали автора, прізвище та ініціали керівника, його науковий ступінь та вчене звання, відомості щодо дати подання роботи на перевірку та рецензування (для паперового варіанту курсової роботи), відомості щодо допуску курсової роботи до захисту, реєстраційний номер, календарний рік захисту.

Зміст курсової роботи (додаток Д) розташовується безпосередньо після титульного аркуша.

Зміст наукової роботи визначається її темою і відображається у плані, розробленому самостійно здобувачем вищої освіти (чорновий варіант) та подається для узгодження і, за потреби, корегування науковому керівнику. План курсової роботи має містити: вступну частину; три розділи, кожен з яких має містити не менш як два підрозділи; висновки та пропозиції; список використаних джерел та додатки. Зміст послідовно включає найменування всіх розділів та частин роботи із зазначенням номерів сторінок, з яких починається виклад кожного розділу, підрозділу і при необхідності пункту роботи, в тому числі: вступу, висновків, списку використаних джерел (бібліографії), додатків.

Головним завданням вступної частини (вступу) є обґрунтування актуальності і практичної значущості обраної теми роботи, особливостей постановки і вирішення питань, стосовно конкретних умов досліджень. Крім того, в цій частині роботи необхідно чітко визначити мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження, охарактеризувати рівень опрацювання теми у вітчизняній та зарубіжній літературі, виділити дискусійні питання та невирішені проблеми, зазначити обраний метод (або методи) дослідження, теоретичну цінність і прикладну значущість отриманих результатів.

Мета і завдання дослідження. Тут формулюється мета роботи і завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Не слід формулювати мету і завдання з використанням таких слів як «дослідження...», «вивчення...», оскільки ці слова вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету.

Метою курсової роботи є: на основі узагальнення теоретичних та практичних досліджень, поглибленого осмислення професійної проблеми відповідно обраної теми, розробити (сформулювати) пропозиції щодо шляхів (напрямів) її вирішення (покращення, вдосконалення) та заходів впровадження окреслених пропозицій.

Завдання курсової роботи полягають у дослідженні об'єкту, науковому обґрунтуванні результатів дослідження та практичному використанні їх у сфері публічного управління.

Об'єктом дослідження курсової роботи є процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і обране для її вивчення.

Предмет дослідження – це частина об'єкта та сфера його діяльності, на яку спрямовано основну увагу дослідника. Предмет дослідження визначає тему курсової роботи.

Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне та часткове.

Методи дослідження як інструмент отримання фактичного матеріалу – важливий елемент курсової роботи. Перераховувати методи потрібно не відірвано від змісту роботи, а коротко та змістовно, визначаючи, що саме досліджувалося тим чи іншим методом. Це дасть змогу пересвідчитися в логічності та прийнятності вибору саме цих методів.

Обсяг вступу має складати 1-2 сторінки.

Основна частина (загальним обсягом *30-35 сторінок*) – це стрижень усієї курсової роботи, в ній глибоко та всебічно розкривається сутність обраної теми, її найважливіші питання та проблеми. Тут необхідно показати, як досліджувана проблема з позицій сучасності висвітлена в літературі, викласти сутність існуючих підходів до її вирішення, здійснити її критичний аналіз, провести порівняння та сформулювати власний погляд. У цій частині курсової роботи здобувач вищої освіти повинен продемонструвати свої знання з питань, що досліджувалися, уміння узагальнювати матеріали, послідовно їх викладати, робити висновки, обґрунтовувати свої пропозиції та рекомендації.

У першому розділі основної частини, який має суто теоретичний характер та, як правило, містить декілька підрозділів, викладаються теоретичні (теоретико-методичні) аспекти дослідження.

У першому розділі основної частини рекомендується:

- дослідити теоретико-методичні засади обраної проблеми, визначити основні концепції, методи, принципи;
- проаналізувати основні категорії, що входять до понятійно-категоріального апарату досліджуваної проблеми;
- проаналізувати та узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід з проблеми, що є предметом дослідження.

Обов'язковим елементом аналізу теоретичних поглядів різних науковців є порівняння їх різних точок зору, при цьому обов'язковою повинна бути присутність наукової дискусії, а використання опублікованих матеріалів повинне мати обов'язкове посилання на джерела.

Для підтвердження власних аргументів з посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити цитати. Науковий етикет потребує точного відтворення цитованого

тексту, бо найменше скорочення наведеного витягу може спотворити зміст, закладений автором.

Необхідно ілюструвати текст табличними матеріалами та ілюстраціями (схемами, графіками, діаграмами тощо) – з наочними представленням результатів дослідження.

Решта розділів можуть носити діагностичний, пропозиційний характер, що залежить від обраного напрямку дослідження та проблематики курсової роботи. Теоретичні положення повинні виступати основою для аналізу, в наступних розділах курсової роботи, первинних матеріалів, статистичної інформації, дати можливість здійснити конкретні розрахунки. Окреслене теоретичне поле роботи та проведений аналіз дають змогу формулювати відповідні висновки і пропозиції.

Обсяг першого розділу не повинен перевищувати 20-25 % загального обсягу курсової роботи.

Для виконання другого розділу курсової роботи студент має зібрати інформаційні матеріали щодо функціонування центральних (вищих) та місцевих органів державної влади різних рівнів, інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування. Здобувач вищої освіти самостійно (на свій власний вибір) визначається із органом публічної влади для проведення більш детальних досліджень. Для цього використовується звітність міністерств й інших центральних органів виконавчої влади, урядові рішення, програми розвитку; положення, інструкції, стандарти; статистичні збірники і довідники, офіційні інформаційні джерела з питань управління; звіти та первинна документація організацій та установ.

Забезпечуючи логічну послідовність дослідження, *другий розділ* має стати перехідним до наступного, тобто третього і поєднати набуті теоретичні знання та вміння використовувати обрані методи та певний методичний інструментарій. Саме в цьому розділі здійснюється аналіз результатів функціонування органів публічної влади в контексті обраної теми наукової роботи. Коло аналітичних показників, період аналізу, його методи, форми погоджуються з науковим керівником.

У другому розділі пропонується:

- надати загальну характеристику одного з обраних студентом для детальних досліджень органів публічної влади (або органу державної влади, або

органу місцевого самоврядування), та проаналізувати його організаційно-управлінську структуру;

- розглянути систему соціально-економічних показників;
- провести діагностику проблеми дослідження та виявити основні позитивні та негативні тенденції;
- здійснити SWOT-аналіз сильних, слабких сторін соціально-економічного становища країни, регіону (територіальної громади), можливостей і загроз зовнішньої середовища.

Усі аналітичні розрахунки, таблиці, графіки, діаграми, як результат проведеного аналізу, мають супроводжуватися обґрунтуваннями та детальними поясненнями, оцінкою та висновками, які дозволяють визначити сутність процесів, що мають місце та спостерігаються у системі управління в органах публічної влади, їх особливості, тенденції. Виявити сильні і слабкі сторони, можливості, загрози, управлінські проблеми щодо невикористаних резервів.

Більш детальні вказівки до виконання другого розділу курсової роботи з дисципліни «Стратегічне управління» викладено в пункті п'ять методичних вказівок.

Обсяг другого розділу може становити до 35-40 % загального обсягу курсової роботи.

Підготовка третього розділу курсової роботи є найбільш складним і відповідальним етапом. Цей розділ готується на основі теоретичних положень, методичних підходів та інструментарію викладених у першому розділі курсової роботи та аналітичного матеріалу досліджень другого розділу.

Матеріали, які подаються здобувачем вищої освіти у третьому розділі курсової роботи повинні носити інноваційний характер та мати розрахунково-кількісне обґрунтування. Пропозиції автора щодо практичного використання результатів роботи повинні відповідати критеріям раціональності, економічної ефективності і реальності втілення у визначених умовах.

Варіанти назв 3-го (проектно-рекомендаційного) розділу роботи:

Напрями (Шляхи) удосконалення(предмету дослідження) у (органи публічної влади).

У третьому розділі основної частини необхідно:

- розглянути основні напрями удосконалення досліджуваної проблеми та обрати пріоритетні;

- здійснити аналіз традиційних систем управлінських стратегій, які використовуються в практиці органів публічної влади, виявити їх переваги та недоліки;

- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- надати конкретні практичні рекомендації щодо удосконалення предмету дослідження з урахуванням економічного ефекту, що був виявлений.

Обсяг третього розділу повинен становити до 30-35 % загального обсягу курсової роботи.

Загальною вимогою до курсової роботи є те, що кожен розділ має завершуватись коротким висновком (3-4 речення, що відображають основні результати дослідження викладені у відповідному розділі).

Неприпустимим є завершувати роботу графічним матеріалом (таблицею, рисунком, схемою тощо).

Висновки являють собою стисле викладення підсумків і результатів проведеного дослідження. Саме тут коротко наводяться найбільш важливі теоретичні положення, які містять формулювання проблеми, оцінка результатів дослідження з точки зору відповідності меті курсової роботи та поставленим у вступі завданням. Ознайомлення з текстом висновків повинно дати можливість читачу сформулювати уявлення про ступінь реалізації автором роботи поставленої мети і завдань. Вони вписуються у 7-9 пунктах. Кожен пункт пишеться в межах одного абзацу і викладається конкретно, чітко, логічно, аргументовано з використанням, по можливості, цифрового матеріалу. Обсяг висновків і пропозицій не повинен перевищувати 2 сторінки. У висновках не можуть з'явитися пропозиції, що не були розглянуті у розділах роботи.

Список використаних джерел має містити навчальні та наукові праці стосовно об'єкту дослідження та інші інформаційні документи, на які обов'язково мусять бути посилання в тексті курсової роботи. Список формується в алфавітному порядку або в послідовності їх використання. Він повинен містити не менше 20 найменувань, на які зроблені посилання у роботі.

Відомості про джерела, включені до списку, необхідно давати відповідно до вимог міжнародних і державного стандартів з обов'язковим наведенням назв праць. Зокрема потрібну інформацію можна одержати зі стандарту: ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні

положення та правила складання». Зразок оформлення списку використаних джерел наведено в **Додатку Е**.

Додатки до курсової роботи (не є обов'язковим елементом) мають містити інформаційні матеріали, що становлять базу для аналітичних досліджень (наприклад звітність міністерства за останні 2-3 роки) згідно з обраною темою, і розміщуються в кінці курсової роботи.

Крім того, у додатки можуть бути включені допоміжний матеріал, потрібний для повноти сприйняття наукової роботи:

- формули, детальні розрахунки;
- таблиці допоміжних цифрових даних;
- інструкції, методики, опис алгоритмів і програм вирішення задач за допомогою комп'ютерних програм, що розроблені в процесі виконання наукової роботи;
- ілюстративний матеріал допоміжного характеру.

Додатки не входять до нумерації сторінок основного тексту роботи. Наявність додатків свідчить про якість виконання роботи, що враховується при оцінці курсової роботи.

Загальний обсяг курсової роботи – **35-40** сторінок. До основного обсягу не входять додатки, список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Проте всі сторінки зазначених елементів курсової роботи підлягають суцільній нумерації.

4.2. Вимоги до оформлення курсових робіт

Загальні вимоги. Текст курсової роботи друкується на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210×297 мм), через півтора інтервали – з використанням шрифту текстового редактора Word – Times New Roman, 14-й кегль, не більше 40 рядків на сторінку. Допускається розміщувати таблиці та інші ілюстративні матеріали на аркушах формату А3 (297х420 мм).

Текст курсової роботи необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: ліве – 25-30 мм, верхнє - 20 мм, нижнє - 20 мм, праве – 10 мм.

Абзацний відступ має складати 1,25 см, вирівнювання основного тексту – по ширині.

Оптимальний обсяг для курсової роботи становить 35-40 друкованих сторінок. Рекомендовані орієнтири не поширюються на список використаних джерел та додатки. Допускається відхилення від зазначених орієнтирів у межах

10 відсотків. Якщо обсяг курсової роботи перевищує вказані межі, науковий керівник може зазначити це як недолік. Якщо обсяг курсової роботи менший 35 сторінок, така робота, як правило, не допускається до захисту.

Курсова робота повинна виконуватися державною мовою. Стиль викладення матеріалу - науковий, чіткий, без орфографічних і стилістичних помилок, послідовність - логічна. Пряме переписування у роботі матеріалів із літературних джерел є неприпустимим. У ході виконання роботи також слід звернути увагу на лексику, фразеологію, морфологію, синтаксис, орфографію і пунктуацію.

Щоб уникнути суб'єктивних суджень й акцентувати основну увагу на предметі висловлювання, в тексті застосовують переважно виклад від третьої особи («...автор рекомендує») або від першої особи множини («...на нашу думку», «...зазначимо, що»), часто використовують безіменну форму подачі інформації («...як було зазначено»). Текст курсової роботи слід старанно вчитати та перевірити на наявність помилок.

Під час оформлення курсової роботи необхідно дотримуватися рівномірної щільності, контрастності та чіткості зображення впродовж усього документу. Прізвища, назви установ, організацій у курсовій роботі наводяться мовою оригіналу. Скорочення слів і словосполучень виконуються відповідно до чинних стандартів з бібліотечної та видавничої справи.

Друкарські помилки, описки і графічні неточності, які виявилися під час написання курсової роботи, можна виправляти з допомогою коректора. Проте при цьому слід враховувати, що на одній сторінці допускається наявність не більше двох виправлень.

Роздруковані на принтері програмні документи мають відповідати формату А4, включатися до загальної нумерації сторінок курсової роботи і розміщуватися, як правило, у додатках.

Текст основної частини роботи поділяється на розділи, підрозділи та пункти згідно із планом.

Заголовки структурних частин курсової роботи: «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» та назви розділів друкуються великими літерами, вирівнювання - по центру, виділяються жирним шрифтом. Назви підрозділів

зазначаються маленькими літерами (крім першої великої) симетрично до тексту з абзацного відступу. Крапки в кінці заголовків не ставляться.

Відстань між заголовком (за винятком заголовка підрозділу) та текстом має дорівнювати 2-3 інтервалам в основному тексті.

Абзацний відступ має бути однаковим впродовж усього тексту (1,25 см).

Кожну структурну частину курсової роботи (зміст, вступ, розділ, висновки, список використаних джерел, додатки) слід починати з нової сторінки. Матеріали підрозділів, в межах розділів, слідує один за одним через 2 інтервали.

Нумерація. Першою сторінкою курсової роботи є титульний аркуш, який включається до загальної нумерації сторінок і на якому номер сторінки не ставиться. На наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці. Сторінки нумеруються арабськими цифрами, з дотриманням наскрізної нумерації впродовж усього тексту.

Розділи курсової роботи можуть поділятися на підрозділи (нумерація складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, відокремлених крапкою), пункти (нумерація - з номера розділу, порядкового номера підрозділу і порядкового номера пункту, відокремлених крапкою). У кінці номера підрозділу ставиться крапка: наприклад, «1.3.» (третій підрозділ першого розділу). Потім, у тому ж рядку, йде заголовок підрозділу. Розділи, підрозділи, пункти і підпункти курсової роботи нумеруються арабськими цифрами.

Такі структурні частини курсової роботи, як ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ та ПРОПОЗИЦІЇ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ не мають порядкового номера. Номер розділу ставиться після слова «РОЗДІЛ».

Ілюстрації. Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора, і тому в тексті на кожну з них повинно бути посилання з коментарем. Ілюстрації (рисунок, схеми, графіки, карти тощо) і таблиці слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше або на наступній сторінці. Якщо вони містяться на окремих сторінках роботи, їх включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстративні або табличні матеріали, розміри яких є понад формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або в у додатках. На всі ілюстрації мають бути посилання в тексті.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій у додатках. Номер ілюстрації має складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка: наприклад, «Рис. 1.2.» (другий рисунок першою розділу). Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщуються послідовно під ілюстрацією. Назву рисунку зазначають звичайним шрифтом (жирним не виділяють) і друкують симетрично до тексту з абзацного відступу. Якщо в розділі курсової роботи подано одну ілюстрацію, то її нумерують за загальними правилами. Після кожної ілюстрації та таблиці має бути зазначено джерело, звідки взято інформацію.

Не варто оформлювати посилання на ілюстрації як самостійні фрази, в яких лише повторюється те, що міститься у підписі. У тому місці, де викладається матеріал, пов'язаний з ілюстрацією, і на що відповідно потрібно акцентувати увагу читача, розміщують посилання у вигляді виразу в круглих дужках «(рис. 3.1)» або зворот типу: «...як це видно з рис. 3.1» або «...як це показано на рис. 3.1».

Кожна ілюстрація курсової роботи має відповідати тексту, а текст - ілюстрації.

Під назвою кожної ілюстрації (рисунок, схеми, графіку) курсової роботи обов'язково зазначається слово «примітка» після чого вказується джерело звідки використано інформацію, яка відображена на рисунку.

Приклад оформлення рисунку, його підпису із зазначенням посилання приведено нижче.



Рис. 2.2. Публічна політика як процес прийняття рішень*

Примітка. *Неділько А.І., Задорожний В.П., Бойко В.В. Публічна політика: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 225с.

Таблиці. Цифровий матеріал, як правило, оформляється у вигляді таблиць. Таблиці нумерують послідовно (за винятком тих, що розміщені в додатках) у межах розділу. У правому верхньому куті розміщують напис «Таблиця» (виділяють курсивом) із зазначенням її номера, який складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, «Таблиця 2.3.» (третя таблиця другого розділу). Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують симетрично до тексту. Назву і слово «Таблиця» починають з великої літери. Назву наводять жирним шрифтом.

Приклад побудови таблиці

	Назва таблиці					Таблиця (номер) _
Головка таблиці						Заголовки граф
						Підзаголовки граф
Рядки						
	Боковик (заголовки рядків)		Графи (колонки)			

За логікою побудови таблиці її логічний суб'єкт, або підмет (позначення тих предметів, які в ній характеризуються), розміщують у боковнику, головці, чи в них обох, а не у прографці; логічний предикат або присудок таблиці (тобто дані, якими характеризується підмет) у прографці, а не в головці чи боковнику. Кожен заголовок над графою стосується всіх даних цієї графи, кожен заголовок рядка в боковнику всіх даних цього рядка. Заголовок кожної графи в головці таблиці має бути по можливості коротким. Слід уникати повторів тематичного заголовка в заголовках граф, одиниці виміру зазначати у тематичному заголовку, виносити до узагальнюючих заголовків слова, що повторюються.

Боковик, як і головка, потребує лаконічності. Повторювані слова тут також виносять у об'єднувальні рубрики; загальні для всіх заголовків боковика слова розміщують у заголовку над ним.

У прографці повторювані елементи, які мають відношення до всієї таблиці, виносять у тематичний заголовок або в заголовок графи; однорідні числові дані розміщують так, щоб їх класи збігалися; неоднорідні - посередині графи; лапки використовують тільки замість однакових слів, які стоять одне під одним.

Заголовки граф повинні починатися з великих літер, підзаголовки - з маленьких, якщо вони складають одне речення із заголовком, і з великих, якщо вони є самостійними. Висота рядків повинна бути не меншою 8 мм.

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті таким чином, щоб її можна було читати без повороту тексту або з поворотом за годинниковою стрілкою.

На всі таблиці повинні бути посилання в тексті кваліфікаційної роботи (наприклад, «...у табл. 2.1»).

Таблицю з великою кількістю рядків можна переносити на наступну сторінку. При цьому назву вміщують тільки над її першою частиною. При перенесенні частини таблиці на інший аркуш (сторінку) слово «Таблиця» і номер її вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова «Продовження табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження табл. 1.3». Таблицю з великою кількістю граф можна ділити на частини і розміщувати одну частину під іншою в межах однієї сторінки. Якщо рядки або графи таблиці виходять за формат сторінки, то в першому випадку в кожній частині таблиці повторюють її головку, в другому - боковик.

Якщо текст, який повторюється в графі таблиці, складається з одного слова, його можна замінювати лапками; якщо з двох або більше слів, то при першому повторенні його замінюють словами «Те саме», а далі лапками. Ставити лапки замість цифр, марок, знаків, математичних і хімічних символів, які повторюються, не можна. Якщо цифрові або інші дані в якому-небудь рядку таблиці не подають, то в ньому ставлять прочерк.

Таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки, не входять до загальної нумерації сторінок!

У таблицях слід обов'язково зазначати одиниці виміру показників. Якщо всі одиниці виміру є однакові для всіх показників таблиці, вони наводяться під заголовком таблиці справа у круглих дужках – безпосередньо над таблицею – у відповідності до стандартів. Чисельні величини у таблиці повинні мати однакову

кількість десяткових знаків, що наводяться після коми. Заголовки колонок таблиць повинні розпочинатися з великої літери.

Під кожною таблицею курсової роботи обов'язково зазначається слово «примітка» після чого вказується джерело звідки використано інформацію, яка висвітлена у таблиці.

Правильність підпису таблиці та зазначення посилань приведено нижче.

Таблиця 1

Основні групи впливових чинників*

...	...

Примітка. *Систематизовано автором на основі наукових праць [41, с. 23; 56; 71]

Формули. При використанні формул необхідно дотримуватися таких правил. Формули у курсовій роботі (якщо їх більше однієї) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номери формул пишуть біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (2.1) (перша формула другого розділу).

Номер, який не вміщується у рядку з формулою, переносять у наступний нижче формули. Номер формули при її перенесенні вміщують на рівні останнього рядка. Якщо формулу взято в рамку, то номер такої формули записують зовні рамки з правого боку навпроти основного рядка формули. Номер формули-дробу подають на рівні основної горизонтальної риски формули.

Загальне правило пунктуації в тексті з формулами наступне: формула входить до речення як його рівноправний елемент. Тому в кінці формул і в тексті перед ними розділові знаки ставлять відповідно до правил пунктуації.

Двокрапку перед формулою ставлять лише у випадках, передбачених правилами пунктуації: а) у тексті перед формулою є узагальнююче слово; б) цього вимагає побудова тексту, що передує формулі.

Розділовими знаками між формулами, котрі йдуть одна під одною і не відокремлені текстом, можуть бути кома або крапка з комою безпосередньо за формулою до її номера.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони наведені у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта треба подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки.

Рівняння і формули необхідно виділяти з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули потрібно залишити не менше одного вільного рядка. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності (=), або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (*), ділення (:).

Нумерувати слід лише ті формули, на які є посилання в наступному тексті. Інші нумерувати не рекомендується..

Загальні правила цитування та посилання на використані інформаційні джерела. Для підтвердження власних аргументів посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити цитати. Науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, бо найменше скорочення наведеного витягу може спотворити зміст, закладений автором.

Загальні вимоги до цитування такі:

а) текст цитати починається і закінчується лапками та наводиться в тій граматичній формі, в якій він поданий у джерелі, зі збереженням особливостей авторського написання;

б) цитування повинно бути повним, без довільного скорочення авторського тексту;

в) кожна цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело.

Посилання в тексті курсової роботи на джерела зазначається у кінці речення згідно з їхнім переліком у квадратних дужках, наприклад: «...у роботах [1-7]...».

Якщо використовуються відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на які є посилання у кваліфікаційній роботі. Наприклад: «... [26, с. 37]».

Оформлення скорочень. Всі слова у курсовій роботі слід писати повністю. Скорочення слів проводиться згідно ДСТУ 3582:2013 «Інформація та документація. Бібліографічний опис скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила».

У курсовій роботі допускаються лише загальноприйняті скорочення:

а) після перерахування (наприклад: та інше – та ін.; і так далі – і т.д.; і тому подібне – і т.п.);

б) при посиланнях (наприклад: дивись – див.; рисунок – рис.; таблиця – табл.);

в) при позначенні цифрами століть і років, одиниці виміру (наприклад: рік – р.; роки – рр.; тисяч гривень – тис. грн);

г) загальноприйняті літерні абревіатури (наприклад: США, СОТ, ЄС).

Не рекомендується скорочувати слова «наприклад», «формула», «рівняння» і т.д.

Інші скорочення та літерні абревіатури, що наводяться у курсовій роботі при першому згадуванні автором вказуються у круглих дужках після повного найменування та узагальнюються у переліку умовних позначень, який подається перед вступом.

Оформлення списку використаних джерел. Список використаних джерел - елемент бібліографічного апарату, котрий містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується після висновків.

Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованим твором або виписують з каталогів і бібліографічних покажчиків повністю без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв і т. ін. Завдяки цьому можна уникнути повторних перевірок, вставок пропущених відомостей.

Джерела можна розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті (найбільш зручний для користування і рекомендований при написанні наукових праць), в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку.

Відомості про джерела, включені до списку, необхідно давати відповідно до вимог державного стандарту з обов'язковим наведенням назв праць **(додаток Е)**.

Додатки. Додатки оформляють як продовження наукової роботи на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті роботи.

Кожний додаток повинен починатися з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток __» і велика літера, що позначає додаток.

Зразок підпису додатку:

Додаток А
Структурні підрозділи Київської ОДА

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, додаток А, додаток Б і т.д. Один додаток позначається як додаток А.

Текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У такому випадку перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад, А.2 - другий розділ додатка А; В.3.1 - перший підрозділ третього розділу додатка В.

Ілюстрації, таблиці і формули, які розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рис. Д.1.2 - другий рисунок першого розділу додатка Д); формула (А. 1) - перша формула додатка А.

Якщо у курсовій роботі як додаток використовується документ, що має самостійне значення і оформляється згідно з вимогами до документів даного виду, його копію вміщують в курсовій роботі без змін в оригіналі. Перед копією вміщується аркуш паперу, на якому посередині друкують слово «Додаток __» і його назву, праворуч у верхньому куті проставляється порядковий номер сторінки. Сторінки копії документа нумеруються, продовжуючи наскрізну нумерацію.

Наприкінці курсової роботи після списку використаних джерел (або додатків) підшивається чистий аркуш, на якому науковий керівник після перевірки роботи пише відзив.

5. Базові вимоги до виконання другого розділу (практичної частини) курсової роботи

З метою забезпечення логічної послідовності дослідження, набуття практичних навиків у сфері стратегічного управління, другий розділ основної частини курсової роботи, як уже зазначалося, має стати перехідним до її третього розділу і поєднати набуті теоретичні знання та вміння використовувати обрані методи та певний методичний інструментарій.

Зверніть увагу на те, що усі аналітичні розрахунки представлені, як правило у вигляді таблиць, графіків, діаграм, мають обов'язково супроводжуватися детальним аналізом, поясненнями та висновками, вказуючи на причинно-наслідкові зв'язки між процесами та явищами.

Для виконання другого розділу основної частини курсової роботи має зібрати інформаційні матеріали, а саме: дані первинного обліку підприємства (статистична та фінансова звітність), що подаються підприємством до органів статистики на районному та обласному рівнях, дані управлінського обліку, документи організаційно-розпорядчого характеру (за потреби, залежно від обраної теми) та інші матеріали.

У другому розділі здобувач вищої освіти на основі інформації щодо діяльності центральних (вищих) та місцевих органів державної влади різних рівнів, інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування, особливостей їх систем управління, використовуючи звітність органів публічної влади, урядові рішення, програми розвитку різних адміністративно-територіальних одиниць; положення, інструкції, стандарти; статистичні збірники і довідники, офіційні інформаційні джерела з питань публічного управління; звіти та первинну документація організацій та установ повинен розкрити такі питання:

1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного органу публічної влади (наприклад, міністерства, служби, агентства, інспекції, комітету, обласної державної адміністрації, сільської, селищної, міської ради, територіальної громади і т.д.). Охарактеризувати адміністративно-правовий статус органу публічної влади, його місце розташування, історію створення, місію та стратегію. Описати загальну філософію досліджуваного органу публічної влади.

Враховуючи те, що публічна влада виступає у двох формах: 1) державна влада, 2) влада місцевого самоврядування, проте для обох форм публічної влади

притаманна низка спільних ознак, які студент у другому розділі курсової роботи має розкрити та обґрунтувати:

- спрямованість на виконання суспільних завдань і функцій (конкретизувати яких саме);

- інституційний характер, тобто функціонування через відповідні публічні інститути (органи публічної влади);

- легітимність (оцінити рівень легітимності на основі суспільного визнання та виправдання обраного політичного курсу, прийнятих рішень, кадрових або функціональних змін у структурах влади);

- відособленість апарату, що здійснює цю владу, від населення;

- структурованість за територіальною ознакою;

- загальність, тобто охоплення владою всіх осіб на відповідній території;

- безперервність функціонування (за наявності окремих тимчасових органів);

- універсальність, тобто спрямованість на вирішення усіх справ суспільного значення;

- обов'язковість владних рішень для всіх суб'єктів на відповідній території;

- функціонування у правових формах (нормотворчій, установчій, правозастосовній, контрольній та інтерпретаційній), тобто діяльність за законодавчо встановленою процедурою і оформлення владних рішень правовими актами;

- можливість використання передбачених законодавством засобів примусу для реалізації своїх рішень;

- право встановлювати і стягувати загальнообов'язкові податки і збори з населення; самостійне формування бюджету.

Навести та детально охарактеризувати організаційну структуру (структуру управління) досліджуваного органу публічної влади. Здійснити аналіз та оцінку його масштабності, різновекторності та результативності на основі звітних показників про виконання плану роботи відповідного органу публічної влади. Охарактеризувати його стратегічні плани розвитку, стратегії розвитку регіону, області, територіальної громади.

Зробити загальні висновки щодо раціональності використання людських ресурсів, людського потенціалу як основи стратегічного управління.

Обґрунтувати можливі оперативні та стратегічні рішення керівників органів публічної влади щодо підвищення показників ефективності, стабілізації ситуації, уникнення ризиків, розвитку (згортання) відповідних видів діяльності, процесів та явищ і т.д.

2. Визначити ключові чинники впливу (складові) середовища, що визначають характерні особливості складної відкритої системи людських взаємовідносин, які реалізуються органами публічної влади за допомогою методів, механізмів, інструментів та інших складових з урахуванням принципів відкритості, прозорості державного управління та публічного адміністрування. Продемонструвати вміння застосовувати комплекс методів щодо всебічного аналізу і прогнозування розвитку сучасного суспільства.

Виокремити контрольовані та неконтрольовані чинники оточуючого середовища органу публічної влади, здійснити їх класифікацію та характеристику. З'ясувати, в чому полягає необхідність аналізу зовнішнього середовища як передумови функціонування органу публічної влади. Приділити увагу оцінці складно (слабо) контрольованих факторів середовища (політичні, економічні, соціальні тощо) і передбачити розробку заходів для впливу на них.

Розробити рекомендації стосовно покращення поточної ситуації діяльності органу публічної влади беручи до уваги його сильні та слабкі сторони, ймовірність виникнення й використання можливостей, а також передбачити варіанти усунення (пом'якшення) загроз.

Побудувати карту стратегічних стейкхолдерів; провести аналіз регіонів, (галузей, територій).

Оцінити стратегічний портфель органу публічної влади. Показати вміння використовувати матричні методи для проведення стратегічного аналізу.

6. Рецензування і захист курсової роботи

Виконана та остаточно оформлена курсова робота у встановлений термін, у зброшурованому вигляді подається на кафедру менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського. Після реєстрації методистом (лаборантом) курсова робота передається науковому керівникові для перевірки та рецензування.

У відгуку керівник відмічає позитивні сторони та недоліки курсової роботи, робить висновок про можливість допуску роботи до захисту, робить

відповідну відмітку «до захисту» чи, у разі різного роду невідповідностей - «на доопрацювання». Остаточна оцінка дається після захисту. Якщо робота має значні зауваження та недопущена до захисту, то вона повертається студенту і повинна бути ним перероблена у визначені строки (згідно до зауважень, що містяться у рецензії) і повторно представлена на кафедрі.

Курсова робота не допускається до захисту, якщо:

- роботу подано на кафедру (на перевірку) для рецензування з порушенням термінів, установлених кафедрою (викладачем, який викладає дану дисципліну);

- роботу написано на тему, що не відповідає змісту дисципліни, не включена до переліку тем курсових робіт з даної дисципліни (за виключенням випадків попереднього обговорення та затвердження з викладачем теми, яка запропонована власне студентом), тема не включена до переліку та не погоджена з викладачем;

- структура і логіка побудови змісту (плану) роботи не відповідає вимогам та темі курсової роботи;

- курсова робота не носить самостійного характеру, списана з літературних джерел чи в інших авторів (має місце плагіат);

- основні питання не розкриті, викладені схематично без належних пояснень, фрагментарно;

- у тексті містяться помилки, науковий апарат оформлений неправильно, текст написаний недбало, порушено загальні правила та вимоги щодо оформлення структурних частин роботи (зміст, вступ, розділи, підрозділи, висновки, додатки), відсутні посилання на літературні джерела.

Таким чином, підготовка до захисту курсової роботи включає усунення помилок і недоліків, вивчення додаткових джерел, зазначених у рецензії, осмислення написаного в роботі, готовність пояснити будь-які приведені в роботі положення, розрахунки, висновки і пропозиції, а також відстояти та обґрунтувати власну точку зору.

До переробленої курсової роботи, зданої на повторну перевірку, обов'язково додається попередня рецензія. Всі доповнення і зміни до початкового варіанту курсової роботи додаються на листах паперу відповідного формату і розміщуються після додатків з відміткою розділу (підрозділу), до якого вони належать.

Якщо науковий керівник дає позитивний відзив, курсова робота допускається до захисту у строки, встановлені кафедрою. Напередодні захисту студент отримує свою курсову роботу, щоб ознайомитися з відзивом та своєчасно підготуватися до відповідей на зауваження, які у ньому містяться.

Захист курсової роботи відбувається згідно графіку у погоджений з комісією та здобувачами вищої освіти час. Отже, курсова робота оцінюється комісією, до складу якої входять викладач (викладачі), який супроводжував (супроводжували) викладання дисципліни «Стратегічне управління», а також інші викладачі кафедри (не менше 2 осіб). При оцінюванні курсової роботи враховується її якість і зміст, глибина дослідження, змістовність доповіді студента, правильність відповідей на питання комісії, вміння обґрунтовувати та відстоювати власні погляди, оформлення роботи.

У ході захисту курсової роботи здобувачу вищої освіти необхідно показати належне володіння матеріалом по визначеній темі, уміння формувати та обґрунтовувати власну думку, відповідати на питання, орієнтуватися в змісті роботи, як у контексті загальної управлінської проблематики, так і часткових аспектів практичної діяльності досліджуваного підприємства.

Оцінювання якості виконання і захисту здобувачами вищої освіти курсової роботи здійснюється за 100-бальною шкалою з подальшим переведенням її у 4-бальну національну шкалу.

Підсумкову оцінку визначає комісія, яка забезпечує процедуру захисту курсових робіт. Об'єктами оцінювання є три складові (аспекти): зміст, оформлення та відповіді студента в період захисту курсової роботи (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл бальної оцінки за виконання курсової роботи

Базові аспекти оцінювання	Максимальна кількість балів, яку може одержати студент
Розкриття змісту курсової роботи	50
Оформлення курсової роботи	10
Захист курсової роботи (відповіді на запитання)	40

Критерії оцінювання змісту курсової роботи (0-50 балів):

- ступінь розкриття теоретичних аспектів проблеми, вибраної для дослідження;

- наявність практичного висвітлення досліджуваної проблематики;
- логічний взаємозв'язок теоретичного матеріалу;
- наочність та якість ілюстративного матеріалу;
- дослідження вітчизняних та зарубіжних інформаційних джерел (обширність огляду літератури);
- рівень теоретичного та практичного розуміння і обґрунтування запропонованих рішень;
- ступінь самостійності проведеного дослідження;
- відповідність побудови роботи поставленим цілям і завданням.

Критерії оцінювання оформлення курсової роботи (0-10 балів):

- відповідність обсягу та оформлення роботи встановленим вимогам;
- наявність у додатках до роботи самостійно складених та систематизованих документів;
- посилання на використану літературу і нормативні документи.

Критерії оцінювання захисту курсової роботи (0-40 балів):

- вміння чітко, зрозуміло та стисло викладати основні засади проведеного дослідження;
- повнота, глибина, обґрунтованість відповідей на запитання членів комісії за змістом роботи;
- ґрунтовність висновків і рекомендацій щодо практичного використання результатів дослідження.

Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання у 4-бальну шкалу здійснюється у порядку, наведеному у табл. 2:

Таблиця 2

Шкала оцінювання: національна та згідно бальної оцінки ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою
90-100	відмінно
82-89	добре
74-81	
64-73	задовільно
60-63	
35-59	незадовільно – потрібно переробити роботу відповідно до певних зауважень
0-34	незадовільно – потрібно підготувати курсову роботу за темою

Оцінку *«відмінно»* одержують роботи, у яких містяться елементи наукової творчості, сформовано самостійні висновки, мають місце пропозиції практичного характеру, дається аргументована критика, детальний аналіз та оцінка фактичного матеріалу на основі глибоких знань літературних джерел по обраній темі. Курсова роботи відповідає встановленим вимогам щодо оформлення та вчасності подання на рецензування.

Оцінка *«добре»* ставиться в тому випадку, коли в роботі, виконаній на достатньому теоретичному рівні, повно і всебічно висвітлюються питання теми, але немає належного ступеня творчості.

Оцінку *«задовільно»* заслуговують роботи, у яких правильно висвітлені основні питання теми, але немає логічно чіткого їхнього викладу, містяться окремі помилки стосовно оформлення.

Оцінку *«незадовільно»* за виконану курсову роботу студент одержує у випадку, коли не може відповісти на зауваження рецензента, не володіє матеріалом по темі роботи, не в змозі дати пояснення висновкам і теоретичним положенням даної проблеми. У цьому випадку студент повторно проходить процедуру захисту.

Захист і оцінка курсової роботи - це підведення підсумків самостійної творчої наукової роботи студента й одержання допуску до іспиту з дисципліни «Стратегічне управління».

Курсова робота, після її захисту, студенту не повертається, а зберігається на кафедрі менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського не менше року.

При більш глибокому теоретичному і практичному дослідженні обраної теми, курсова робота, як уже зазначалося раніше, може становити основу для написання бакалаврської та магістерської роботи.

ДОДАТКИ

Додаток А

Т Е М И

курсoвих робіт з дисципліни «Стратегічне управління»

1. Стратегічне управління у розвитку публічних органів влади
2. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні в контексті реалізації Цілей сталого розвитку
3. Стратегічне управління в державних органах влади
4. Стратегічне управління на місцевому рівні
5. Стратегічне планування в публічному управлінні
6. Стратегічне планування та управління місцевого самоврядування
7. Стратегічне планування місцевого (територіального) розвитку
8. Економічна безпека в системі стратегічного управління економічним розвитком
9. Технології розробки та реалізації стратегії в органах публічної влади
10. Технологія стратегічного управління і планування в органах публічної влади
11. Технології формування стратегій в публічному управлінні
12. Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення
13. Методи стратегічного планування в публічному управлінні
14. Управління впровадженням стратегічних рішень в органах публічної влади
15. Розроблення та реалізація державних цільових програм
16. Формування місії органів місцевого самоврядування
17. Система стратегій органів публічної влади
18. Система стратегій державних установ і організацій
19. Стратегічне управління й стратегічне мислення державних службовців
20. Роль керівника в розробці ефективної стратегії органу публічної влади
21. Стратегічні зміни та їх впровадження в діяльності органів публічної влади
22. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління органу публічної влади
23. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління органу публічної влади

24. Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади
25. Розробка та реалізація регіональної стратегії розвитку
26. Стратегія державної кадрової політики України
27. Стратегічні комунікації в органах публічної влади
28. Формування стратегічного курсу держави в економічній сфері
29. Стратегічне планування розвитку малого і середнього підприємництва на регіональному рівні
30. Функціональні та ресурсні стратегії державних установ і організацій
31. Підходи до розуміння і оцінки середовища функціонування державних установ і організацій
32. Контроль в стратегічному управлінні державних установ
33. Ресурсне забезпечення реалізації стратегій органів публічної влади
34. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління
35. Стратегії управління часом в управлінській діяльності державних службовців
36. Стратегія управління персоналом державної служби

Додаток Б

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

для написання курсової роботи з дисципліни «Стратегічне управління»

Основна:

1. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в публічному управлінні: Навчальний посібник [у 2 ч.] Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. К. : ВПЦ АМУ, 2010. С. 71-73.
2. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
3. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с. <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/e760811a-c4bb-42dd-a5e1-cf33f3571d2f.pdf>
4. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади/ [М. Канавець, Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія]. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.
5. 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.
6. Кравченко О. І. Стратегічне управління в сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 138 с.
7. Кужель Р. Моніторинг висвітлення виборів у ЗМІ. Практичний посібник для громадських організацій. Київ: 2020. 75 с. www.coe.int/en/web/electoralassistance/overview
8. Основи публічного адміністрування: навч. посіб. / Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун [та ін.] ; за заг ред. Н.П. Матюхіної. Х.: Право, 2018. 172 с.
9. Особливості публічного управління та адміністрування : Навчальний посібник / Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В. Г., Шпачук В. В. К.: КНУКіМ, 2016. 167 с.

10. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. DOBRE USAID. Варшава, 2017. 112 с.
11. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку населення: монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Т. А. Власенко [та ін.]; за заг. ред. Н.Л. Гавкалової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 375 с.
12. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. К. : Каравела, 2016. 304 с.
13. Сментина Н.В., Фіалковська А.А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
14. 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.
15. 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.
16. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.» 2017. 932 с.
17. Україна 2030 : Доктрина збалансованого розвитку. Львів: Кальвація, 2017. 164 с.

Додаткова:

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
3. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
4. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. з курсу «Стратегічний менеджмент». Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса: ОНАЗ, 2004. 146 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і допов. Київ: Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
6. Волков В. В., Корнійчук В. П., Хом'як К. Д. Стратегічний підприємницький менеджмент. К. 2006. 390 с.

7. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічне управління підприємством: практикум. Київ: КНЕУ, 2015. 177 с.
8. Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2020. 340 с.
9. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Тернопіль. ФОП «Паляниця В.А.», 2016. 152 с.
10. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. Київський національний економічний ун-т. Київ, 2000. 360 с.
11. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.
12. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. Харківський національний економічний ун-т. Харків: ХНЕУ, 2004. 164 с.
13. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
14. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
15. Дребот Н. П., Мороз Л. В., Пшик Б. І. Стратегічне управління: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Національний банк України; Львівський банківський ін-т. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 152 с.
16. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2019. 480 с.
17. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
18. Мендела І. Я. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 114 с.
19. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Донецьк: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
20. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
21. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
22. Порохня В. М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 224 с.
23. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

24. Сич Є. М., Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. Київ: Каравела, 2016. 304 с.
25. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
26. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
27. Сумцов В. Г., Петров П. Ю. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю: навч. посіб. Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2004. 448 с.
28. Таран О. М. Стратегічне управління: Навч. посібник. Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. Х., 2004. 143 с.
29. Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К., Чечетова-Терашвілі Т. М. Стратегічне управління. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. 280 с.
30. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
31. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
32. Щелкунов В. І., Загорулько В. М., Подреза С. М., Кучерук Г. Ю. Стратегічне управління: навчальний посібник. Національний авіаційний університет. Київ: НАУ, 2012. 352 с.

Нормативно-правові акти:

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1700-18>
4. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1203-16>
5. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
6. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

7. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
8. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>
10. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>
11. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24.06.2004 № 1861-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>
12. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>
13. Про Генеральну схему планування території України: Закон України від 07.02.2002 № 3059-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14#Text>
14. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
15. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
16. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp210179?an=&ed=&dtm=&le=> ; <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
17. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки": Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. N 695 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp200695?an=1>
18. Про особливості стимулювання регіонального розвитку: проект Закону України від 10.06.2021 № 5649. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/gi05417a?an=&ed=&dtm=&le=>
19. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів Постанова КМУ від 11 листопада 2015 р. N 931 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp150931?an=1>

Додаток В
Зразок титульного аркуша

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Кафедра менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського**

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Стратегічне управління»

на тему: _____

Виконав: студент(ка) _____ курсу
ННІ неперервної освіти і туризму
Спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»

_____ (прізвище, ініціали студента)

Перевірив: науковий керівник _____

_____ (науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

**Дата здачі роботи
на перевірку та
рецензування** _____

Реєстраційний номер _____

Дата захисту _____

Оцінка _____

Київ - 2022

Додаток Д
змісту (плану) курсової роботи на тему:
«Стратегічне управління в органах публічної влади»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..	5
1.1. Сутність стратегічного управління та його роль у діяльності органів публічної влади.....	5
1.2. Процес стратегічного управління: складові елементи і особливості.....	7
1.3. Методи формування та вибору стратегії.....	10
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО ВЛАДИ.....	14
2.1. Загальна характеристика органу публічної влади.....	14
2.2. Діагностика стратегічної позиції органу публічної влади.....	17
2.3. Оцінка результативності стратегічного управління в органі публічної влади.....	21
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	25
3.1. Формування системи стратегій органів публічної влади.....	25
3.2. Розроблення та реалізація державних цільових програм.....	30
3.3. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного управління в органах публічної влади.....	35
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	45

Додаток Е
Зразок оформлення списку використаних джерел

Характеристика джерела	Приклади бібліографічного опису
	Книги
Один автор	Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації: [монографія]. Житомир : ЖНАЕУ, 2008. 375 с.
Два автори	Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с. URL: http://dglіb.nubіp.edu.ua:8080/handle/123456789/6194 Гогуля О. П., Харченко Г. А. Менеджмент підприємств на ринку товарів і послуг : навч. посіб. Київ, 2018. 453 с. Balanovska T., Orekhivskiy V. Human Resources Management. Textbook. Kyiv: NPE Yamchynskiy O.V., 2020. 173 p.
Три автори	Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с. URL: http://dglіb.nubіp.edu.ua:8080/handle/123456789/6184 Гариш О. М., Капелюшна Т. В., Мартиненко М. О. Організація торгівлі: навч. посіб. Київ : ДУТ, 2020. 174 с.
Чотири автори	Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва / Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А. Київ : Укragропромпродуктивність, 2006. 106 с. Основи марикультури / Грициняк І. І. та ін. Київ : ДІА, 2013. 172 с.
П'ять і більше авторів	Екологія : навч. посіб. / Б. В. Борисюк та ін. Житомир, 2003. 174 с. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник. / Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А., Балан О. Д., Балановська Т. І., Гогуля О. П. Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 714 с.
Колективний автор	Органічне виробництво і продовольча безпека: зб. матеріалів доп. учасн. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. / Житомир. нац. агроєкол. ун-т. Житомир: Полісся, 2015. 648 с.
Багатотомне видання	Генетика і селекція в Україні на межі тисячоліть : у 4 т. / гол. ред. В. В. Моргун. Київ : Логос, 2001. Т. 2. 636 с. Фауна України. В 40 т. Т. 36. Инфузории. Вып. 1. Суктории (Ciliophora, Suctorea) / И. В. Довгаль. Киев : Наукова думка, 2013. 271 с.
За редакцією	Доклінічні дослідження ветеринарних лікарських засобів / за ред. І. Я. Коцюмбаса. Львів: Тріада плюс, 2006. 360 с.
Автор і перекладач	Котлер Ф. Основы маркетинга : учеб. пособие / пер. с англ. В. Б. Боброва. Москва, 1996. 698 с. Брігхем С. В. Основы фінансового менеджменту / пер. з англ.

	В. Біленького та ін. Київ : Молодь, 1997. 998 с.
	Частина видання
Розділ книги	Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. <i>Основи аграрного підприємництва</i> / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2000. С. 5–15.
Тези доповідей, матеріали конференцій	<p>Гогуля О. П., Федоров А. О. Формування інтегрованої системи менеджменту якості в підприємстві. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ, 11-12 лютого 2021 р. Київ, 2021. С. 109-113. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/n_9074_59003267.pdf</p> <p>Скидан О. В., Судак Г. В. Розвиток сільськогосподарського підприємництва на кооперативних засадах. <i>Кооперативні читання: 2013 рік</i> : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–6 квітня 2013 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2013. С. 87–91</p>
Статті з продовжуючих та періодичних видань	<p>Балановська Т. І., Гогуля О. П. Розвиток сільського підприємництва в Україні. <i>Глобальні та національні проблеми економіки</i>. 2018. № 21. С. 230-235. URL: http://global-national.in.ua/archive/21-2018/47.pdf</p> <p>Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва органічної агропродовольчої продукції. <i>Агросвіт</i>. 2016. № 6. С. 23–28.</p> <p>Акмеологічні засади публічного управління / Є. І. Ходаківський та ін. <i>Вісник ЖНАЕУ</i>. 2017. № 1, т. 2. С. 45–58.</p> <p>Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. <i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i>. 2017. Vol. 65, №. 1. P. 259–271.</p>
	Електронні ресурси
Книги	Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с. URL: ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf (дата звернення: 10.11. 2017).
Законодавчі документи	<p>Про стандартизацію : Закон України від 11 лют. 2014 р. № 1315. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1315-18 (дата звернення: 02.11.2017).</p> <p>Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : проєкт / М-во аграр. політики та продовольства України. URL: http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822 (дата звернення: 13.10.2017).</p>
Періодичні видання	Balanovska T., Gogulya O., Kucher O. The role of activation of entrepreneurship activities in the development of rural areas in Ukraine. <i>Turystyka i rozwój regionalny</i> . 2020. No. 14. P. 7 19. URL: http://sj.wne.sggw.pl/pdf/TIRR_2020_n14_s7.pdf (Last accessed: 02.11.2021).

	<p>Reznik N., Palchevich G., Popov V., Petrenko L. (2021) Strategic Vectors of the State Financial and Credit Incentives for Innovation. In: Alareeni B., Hamdan A., Elgedawy I. (eds) The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries. ICBT 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 194. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_17</p> <p>Colletta L. Political Satire and Postmodern Irony in the Age of Stephen Colbert and Jon Stewart. <i>Journal of Popular Culture</i>. 2009. Vol. 42, № 5. P. 856–874. DOI: 10.1111/j.1540-5931.2009.00711.x.</p>
Сторінки з веб-сайтів	Що таке органічні продукти і чим вони кращі за звичайні? <i>Екологія життя</i> : веб-сайт. URL: http://www.eco-live.com.ua (дата звернення: 12.10.2017).
	Інші документи
Законодавчі і нормативні документи (інструкції, накази)	<p>Конституція України: станом на 1 вересня 2016 р. /Верховна Рада України. Харків : Право, 2016. 82 с.</p> <p>Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень: Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2164. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 9 листопада.</p> <p>Інструкція про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : затв. Наказом М-ва фінансів України від 20 квіт. 2015 р. № 449. <i>Все про бухгалтерський облік</i>. 2015. № 51. С. 21-42.</p> <p>Про затвердження Порядку забезпечення доступу вищих навчальних закладів і наукових установ, що знаходяться у сфері управління Міністерства освіти і науки України, до електронних наукових баз даних : наказ М-ва освіти і науки України від 2 серп. 2017 р. № 1110. <i>Вища школа</i>. 2017. № 7. С. 106–107</p>
Стандарти	<p>ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація).</p> <p>СОУ–05.01-37-385:2006. Вода рибогосподарських підприємств. Загальні вимоги та норми. Київ : Міністерство аграрної політики України, 2006. 15 с. (Стандарт Мінагрополітики України)</p>
Патенти	Комбайн рослинозбиральний універсальний : пат. 77937 Україна : МПК А01D 41/02, А01D 41/04, А01D 45/02. № а 2011 09738 ; заявл. 05.08.2011 ; опубл. 11.03.2013, Бюл. № 5.
Авторські свідоцтва	А. с. 1417832 СССР, МКИ А 01 F 15/00. Стенка рулонного пресс-подборщика / В. Б. Ковалев, В. Б. Мелегов. № 4185516 ; заявл. 22.01.87 ; опубл. 23.08.88, Бюл. № 31.
Дисертації, автореферати дисертацій	Романчук Л. Д. Оцінка джерел надходження радіонуклідів до організму мешканців сільських територій Полісся України : дис. ... д-ра с.-г. наук : 03.00.16 / Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир, 2011. 392 с.

	Романчук Л. Д. Оцінка джерел надходження радіонуклідів до організму мешканців сільських територій Полісся України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра с.-г. наук : 03.00.16. Житомир, 2011. 40 с.
Препринти	Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т пробл. безпеки АЕС НАН України, 2006. 7 с. (Препринт. НАН України, Ін-т пробл. безпеки АЕС ; 06-1).

Додаток Є*

Зразок таблиць, рисунків, які доцільно використовувати для подання (оформлення) результатів досліджень, що мають місце у процесі стратегічного планування, аналізу, при обґрунтуванні (формуванні) *стратегії розвитку органів публічної влади* (центральної (вищих) та місцевих органів влади різних рівнів, інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування)

Примітка. *На основі Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/metodychni-rekomendacziyi-shhodo-poryadku-rozroblennya-zatverdzhennya-realizacziyi-provedennya-monitoringu-ta-ocziynyuvannya-realizacziyi-strategij-rozvytku-terytorialnyh-gromad-1.pdf>

ПРИКЛАД СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ

Стратегії розвитку органу публічної влади

для наповнення змістовної частини Розділу 2 курсової роботи

1. Інформаційно-аналітична частина

- історичний розвиток;
- географічне розташування (для органів місцевого самоврядування);
- природно-ресурсний потенціал (для органів місцевого самоврядування);
- характеристика населення та трудових ресурсів (для органів місцевого самоврядування);
- наявна інфраструктура (транспортна, житлово-комунальна, поштова та зв'язок, соціальна, торгівлі та послуг туристична) (для органів місцевого самоврядування);
- містобудівна документація (для органів місцевого самоврядування);
- економічний розвиток;
- фінансовий стан та бюджет;
- органи управління (структура управління, організаційна структура);
- органи самоорганізації населення та громадських об'єднань (для органів місцевого самоврядування);
- результати опитування заінтересованих сторін;
- інше.

2. SWOT-аналіз

3. Сценарії розвитку органу публічної влади

4. Стратегічне бачення розвитку органу публічної влади

5. Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку органу публічної влади

6. Проведення моніторингу, оцінювання реалізації Стратегії та управління ризиками

Таблиця Є 1.1

Характеристика зацікавлених сторін

Група (різні вікові та соціальні групи жінок та чоловіків, в т.ч. вразливі)	Чисельність групи	Оцінка ступеня впливу (впливовий / невпливовий)	Оцінка ступеня активності (активний / неактивний)	Потреби	Проблеми (фізичного/економічного/ресурсного/ юридичного/культурного/ часового характеру/інші)

Узагальнена інформація щодо проведених консультацій із зацікавленими сторонами

Тема консультації: «_____»

Дата консультації: ____ . ____ .20__

Група (різні вікові та соціальні групи жінок та чоловіків, в т.ч. вразливі)	Проблема	Причини	Наслідки	Динаміка (позитивна, негативна, стабільна)	Масштаб проблеми та терміновість	Пропозиції заінтересованих сторін

**Орієнтовний зразок анкети для виявлення потреб/проблем різних груп
зацікавлених сторін**

Дата консультацій:

Власник проблеми (група):

Масштаб проблеми (кількість заінтересованих сторін):

Питання	Відповіді
Існування проблеми?	
Кого стосується проблема?	
Які причини проблеми?	
Ознаки проблеми, чинники, що підтверджують її існування?	
Що зроблено для вирішення проблеми?	
Що робить держава для вирішення проблеми?	
Хто бере участь у вирішенні проблеми?	
Пропозиції щодо вирішення проблеми.	

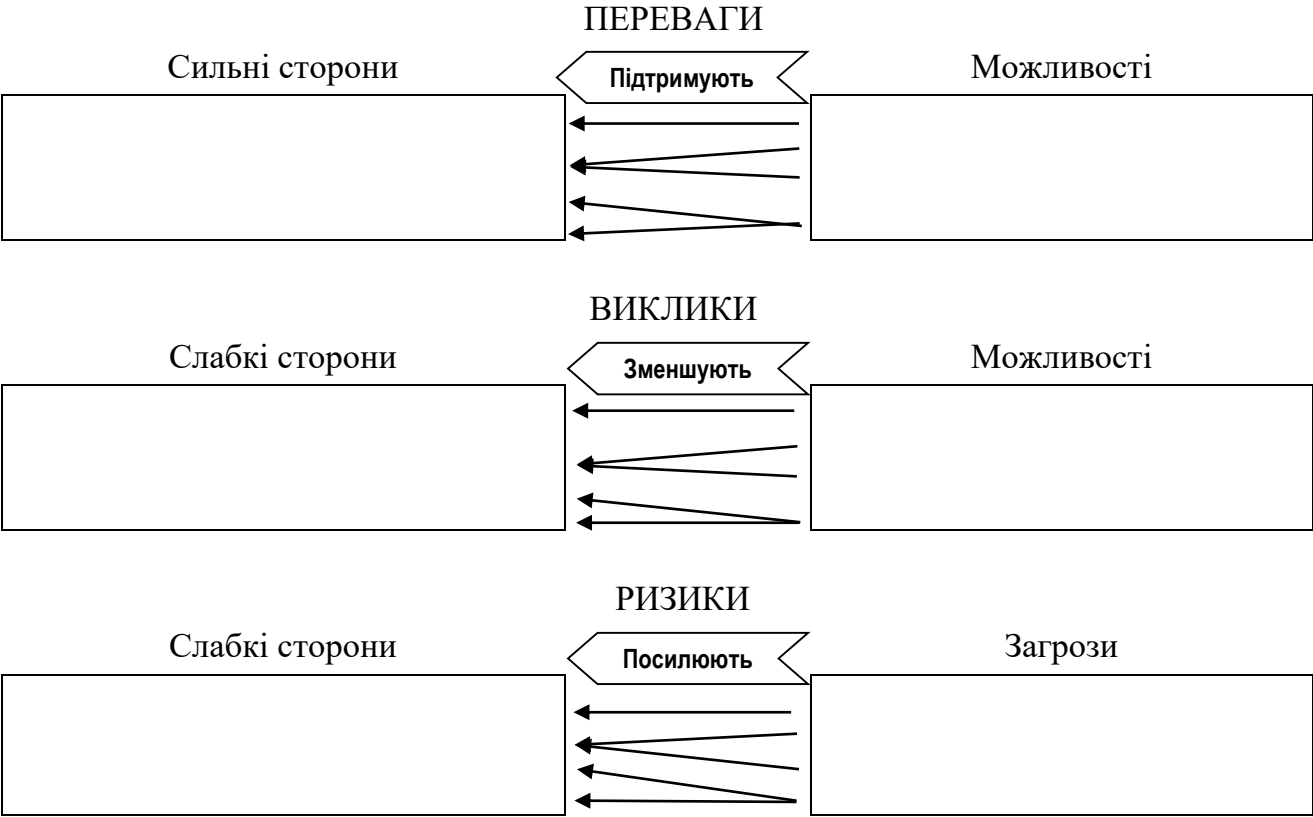
Орієнтовний перелік критеріїв для визначення пріоритетності проблем

Назва критерію	Проблема 1	...	Проблема X	Пріоритетність
Масштаб (в абсолютних чи відносних цифрах)				
Терміновість (від 1 до 5, де 1 означає, що проблема не є терміною, а 5 означає, що проблема потребує негайного вирішення)				
Динаміка (зменшується, стабільна, прогресує, швидко прогресує або прогресує критично швидко)				
Наслідки (від 1 до 5, де 1 означає, що проблема не матиме серйозних наслідків, а 5 означає, що проблема матиме дуже негативні наслідки)				
Резонанс (від 1 до 5, де 1 означає, що проблема не є резонансною, а 5 означає, що проблема дійсно резонансна)				
Додаткові критерії				

SWOT-АНАЛІЗ
сильних, слабких сторін органу публічної влади

<p align="center">Сильні сторони <i>(позитивні чинники, які можуть бути використані для його розвитку)</i></p>	<p align="center">Слабкі сторони <i>(негативні чинники, які заважають його розвитку)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
<p align="center">Можливості <i>(позитивні чинники зовнішнього впливу, які сприяють розвитку)</i></p>	<p align="center">Загрози <i>(негативні чинники зовнішнього впливу, які заважають розвитку)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

Порівняльні переваги, виклики та ризики



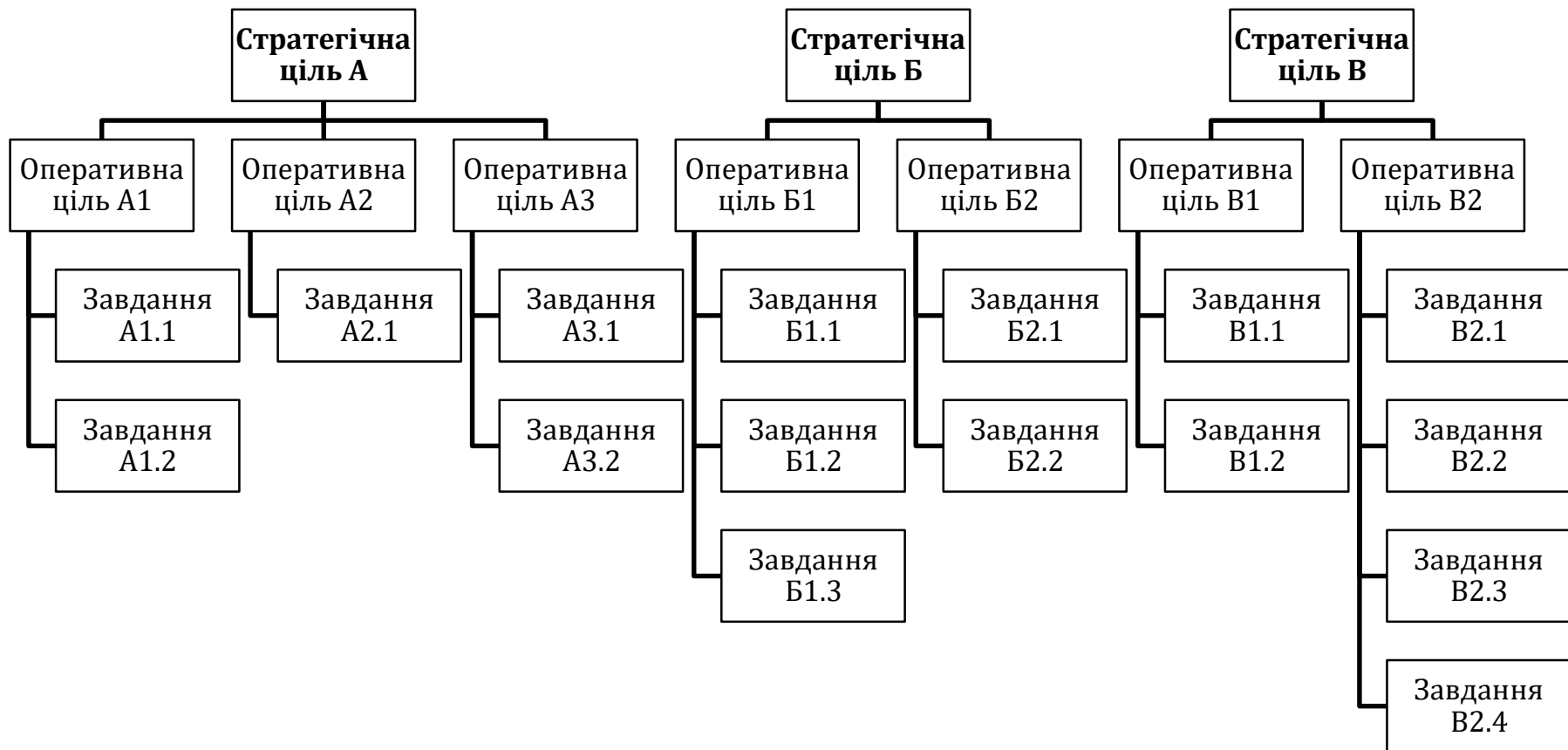


Рис. Є 1.1 «Дерево цілей»

**Аналіз відповідності положень стратегії
державній стратегії регіонального розвитку України**

Стратегічні та оперативні цілі	Стратегічна ціль А Стратегії	Оперативна ціль А1 Стратегії	Оперативна ціль А2 Стратегії	Оперативна ціль А3 Стратегії	...
Стратегічна ціль 1 Державної стратегії регіонального розвитку України					
Оперативна ціль 1.1 Державної стратегії регіонального розвитку України					
Оперативна ціль 1.2 Державної стратегії регіонального розвитку України					
Оперативна ціль 1.3 Державної стратегії регіонального розвитку України					
Оперативна ціль 1.4 Державної стратегії регіонального розвитку України					
...					

У клітинках ступінь зв'язку окремих цілей відмічається як ++ (сильний зв'язок) або + (опосередкований зв'язок)

**Аналіз відповідності положень стратегії
відповідній регіональній стратегії розвитку**

Стратегічні та оперативні цілі	Стратегічна ціль А Стратегії	Оперативна ціль А1 Стратегії	Оперативна ціль А2 Стратегії	Оперативна ціль А3 Стратегії	...
Стратегічна ціль 1 відповідної регіональної стратегії розвитку					
Оперативна ціль 1.1 відповідної регіональної стратегії розвитку					
Оперативна ціль 1.2 відповідної регіональної стратегії розвитку					
Оперативна ціль 1.3 відповідної регіональної стратегії розвитку					
Оперативна ціль 1.4 відповідної регіональної стратегії розвитку					
...					

У клітинках ступінь зв'язку окремих цілей відмічається як ++ (сильний зв'язок) або + (опосередкований зв'язок)

Система показників для моніторингу

Ціль/ Завдання	Показник	Одиниця вимірювання	Базове значення	Проміжне значення 1	Проміжне значення 2	Цільове значення	Джерело даних

Форма для проведення моніторингу потенційних ризиків

Тип ризику (фінансові, політичні, економічні, демографічні та ін.)	Опис ризиків/ наслідки	Відповідальний за управління ризиками	Оцінка ризику на початок періоду		Короткий опис ризиків протягом звітної періоду	Дії/ реагування /вжиті заходи протягом звітної періоду	Оцінка ризику на кінець періоду	
			Загальний рівень ризиків (високий, низький, середній)	Оцінка динаміки ризиків (позитивна стабільна, негативна)			Загальний рівень ризиків (високий, низький, середній)	Оцінка динаміки ризиків (позитивна стабільна, негативна)

Таблиця Є 1.11

**Перелік проектів розвитку плану заходів
на _____ роки з реалізації Стратегії _____ органу публічної влади на _____ роки**

№	Завдання Стратегії	Проект розвитку	Період реалізації проекту розвитку	Орієнтовний обсяг та джерела фінансування, (тис. грн)				Виконавці	Індикатори результативності
				всього	державний бюджет	місцевий бюджет	інші джерела		
Найменування місцевої програми розвитку (у разі наявності)									

**Перелік організаційних заходів
Плану заходів на _____ роки з реалізації
Стратегії _____ органу публічної влади на _____ роки**

№	Завдання Стратегії	Заходи	Період реалізації заходу	Орієнтовний обсяг та джерела фінансування, (тис. грн)				Виконавці	Індикатори результативності
				всього	державний бюджет	місцевий бюджет	інші джерела		
Найменування місцевої програми розвитку (у разі наявності)									

Орієнтовний фінансовий план

Назва місцевої програми розвитку / проекту місцевого розвитку	Вартість, тис. грн				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	Разом
Всього					

ЗВІТ
про результати проведення моніторингу реалізації Стратегії розвитку
_____ органу публічної влади на _____ роки за 20__ рік

Ціль Стратегії	Назва показника моніторингу	Базове значення показника у ____ році	Прогнозоване проміжне значення показника у ____ році	Фактичне значення показника у ____ році
Назва стратегічної цілі А				
Назва оперативної цілі А1				
Назва оперативної цілі А2				
Назва оперативної цілі А3				
Назва стратегічної цілі Б				
Назва оперативної цілі Б1				
Назва оперативної цілі Б2				
Назва стратегічної цілі В				
Назва оперативної цілі В1				
Назва оперативної цілі В2				

Висновки:

про поточний стан розвитку органу публічної влади

про досягнення показників

про стан виконання запланованих завдань

про рівень досягнення цілей стратегії розвитку органу публічної влади

про необхідність коригування Стратегії

ЗВІТ
про результати проведення моніторингу Плану заходів з реалізації Стратегії
_____ органу публічної влади за 20__ рік

№	Найменування завдання Стратегії	Захід / проєкт розвитку	Строк реалізації заходу / проєкту розвитку		Стан фінансування заходу / проєкту розвитку		Індикатор результативності виконання заходу / проєкту розвитку	Стан виконання
			план	факт	передбачений обсяг фінансування	фактичний обсяг фінансування		
Найменування місцевої програми розвитку (у разі наявності)								

Висновки

*про стан виконання запланованих завдань
про необхідність коригування Плану заходів*



Інструменти моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади:

• аналіз потреб

Публічні послуги - послуги, що надаються органами державної влади та місцевого самоврядування, їх посадовими особами, а також підприємствами, установами та організаціями, які перебувають в їх управлінні



Державні послуги надаються органами державної влади (в основному виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями

Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування і комунальними (муніципальними) підприємствами



Інструменти моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади:

Державні і муніципальні послуги

Адміністративні послуги - результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону (*Видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо*)



Суспільні послуги включають різноманітні види послуг, зокрема суспільне мовлення, благоустрій населених пунктів, житлово-комунальні послуги, побутове обслуговування населення тощо.



Інструменти моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади:

• SWOT-аналіз

ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації (внутрішнє середовище), потенційних можливостей для її розвитку та загроз, що мають місце у зовнішньому середовищі

- S – strength – сила
- W – weakness – слабкість
- O – opportunities – можливості
- T – threats – загрози



Матриця *SWOT*

	Можливості 1... 2... 3...	Загрози 1... 2... 3...
Сильні сторони 1... 2... 3...	Поле СІМ	Поле СІЗ
Слабкі сторони 1... 2... 3...	Поле СЛМ	Поле СЛЗ

Матриця можливостей

Ймовірність використання можливостей	Вплив		
	сильний	помірний	малий
висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнація	Критичний стан	Важкий стан	«Легке пошкодження»
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ



Органи місцевого самоврядування

SWOT-аналіз розробляється на основі описово-аналітичної частини та експертних оцінок і, по суті, є діагнозом стартових умов місцевого розвитку, який містить визначення *сильних та слабких сторін розвитку території*, а також *можливостей та загроз перспективного місцевого розвитку*.

Сильні сторони – це внутрішні потенціал чи ресурс території, що можуть зумовити формування конкурентної переваги

Слабкі сторони – це види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються на рівні території неефективно або не за призначенням

Можливості – це конкурентні переваги та зовнішні шанси, які можна було б використати для досягнення стратегічних цілей розвитку території та залучення інвестицій

Загрози – це будь-які процеси або явища, зовнішні обмеження, які перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку території



Інструменти моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади:

• PEST (STEP) -аналіз

(P) POLITICAL - політичні чинники

(E) ECONOMICAL - економічні чинники

(S) SOCIO-CULTURAL - соціально-культурні чинники

(T) TECHNOLOGICAL - технологічні чинники





Інструменти моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади:

- **бенчмаркінг** - це процес пошуку стандартної чи еталонної економічно ефективнішої організації (конкурента) для порівняння із власною та переймання її вдалих методів роботи



Постійний та систематичний пошук і впровадження ефективних практик, що мають привести організацію до досконалішої форми, інструмент для визначення становища організації у порівнянні з іншими (подібними), схожими за розмірами та/або сферою діяльності

Цикл Демінга
(елементи: плануй, здійснюй, перевіряй, дій)



Інструменти моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади:

- збирання стратегічної інформації;
- визначення бар'єрів (або проблем), які перешкоджають розвитку органу публічної влади;
- визначення викликів сьогодення, яким буде відповідати орган публічної влади, за умови успішного протікання стратегічного розвитку;
- формулювання місії;
- формулювання візії;
- розробка дерева стратегічних цілей та системи стратегічних цільових пріоритетів розвитку органу публічної влади;
- визначення параметрів оцінювання стратегічних цілей;





Інструменти моделювання стратегічного розвитку органів публічної влади:

- визначення стратегічних завдань;
- установлення системи стратегічних пріоритетів;
- опитування стейкхолдерів органу публічної влади;
- оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічного розвитку організації;
- визначення стратегічних альтернатив;
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей органу публічної влади;
- визначення ключових чинників досягнення стратегічних цілей



Інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади розподіляють на чотири групи:

1. інструменти, які дозволяють здійснити стратегічний аналіз розвитку (з'ясування реального стану розвитку органу публічної влади)
2. інструменти формування стратегічної інформації (оцінювання минулого й теперішнього стану органу публічної влади)
3. інструменти стратегічне планування (визначення майбутнього стану органу публічної влади).
4. інструменти для розробки стратегії розвитку (визначення шляхів досягнення стратегічного плану)

1. Стратегічний аналіз органу публічної влади необхідний для виявлення відправної точки для подальшого моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади

- опитування населення щодо існуючих потреб
- опитування стейкхолдерів
- SWOT-аналіз
- PEST-аналіз
- SNW-аналіз
- аналіз стратегічних розривів (GAP-аналіз)
- бенчмаркінг



SWOT-аналіз
характеризує
орган
публічної
влади як
окрему
одиницю



PEST-аналіз
надає можливість
дослідити
організацію у
взаємодії із
зовнішнім
середовищем
загалом

Врахування політичних, економічних, соціальних чинників на розвиток органу публічної влади розкриває цілісну картину **макросередовища організації**

SNW-аналіз дозволяє більш детально дослідити внутрішнє середовище органу публічної влади (середовище державної організації)

S – Strenght – сильна сторона

N – Neautral – нейтральна позиція

(середньоринковий стан для певної конкретної ситуації)

W – Weakness – слабка сторона



Таблиця SNW-анализа

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Ранг	S	N	W
1.	Обучение персонала				
2.	Условия труда				
3.	Мотивация и стимулирование персонала				
4.	Текучесть кадров				
5.	Квалификация персонала				
6.	Оценка качества работы персонала				
7.	Социальный пакет				
8.	Организация планирования				
9.	Уровень технической оснащённости				
10.	Информационное обеспечение				

GAP-аналіз (аналіз стратегічних розривів) призначений для встановлення невідповідностей (проблем), що виявляється як розрив (від англ. Gap – пролом, дірка), який виникає в ході реалізації стратегії розвитку

Дозволяє реально оцінити відхилення поточного стану організації від бажаного в довгостроковій перспективі.



Під **стратегічним розривом** розуміємо відхилення, яке характеризується більшими часовими та ресурсними затратами в ході досягнення стратегічних цілей



Формування стратегічної інформації про орган публічної влади необхідний для розробки набору стратегій розвитку органу публічної влади включає:

- інформацію щодо діяльності органу публічної влади в минулому
- інформацію щодо результатів стратегічного аналізу органу публічної влади
- інформацію щодо бар'єрів (проблем) органу публічної влади
- інформацію щодо можливих змін у зовнішньому середовищі
- інформацію щодо потреб споживачів
- базу ініціатив стейкхолдерів щодо розвитку органу публічної влади



3. Розробка стратегії розвитку органу публічної влади



Стратегія розвитку доступна для громадськості та визначає траєкторію розвитку органу публічної влади

- формулювання місії та візії, визначення цінностей, формулювання принципів органу публічної влади, розроблення стратегічних цілей - основа моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади;
- опитування стейкхолдерів, оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічних напрямів розвитку органу публічної влади, обговорення адміністрації органу публічної влади зі співробітниками різних рівнів – підґрунтя для розробленої стратегії розвитку



Реінжиніринг, як інструмент моделювання стратегічного розвитку в практиці управління органу публічної влади, використовується з метою застосування *стратегії переорієнтації*



перерозподіл основних площ органу публічної влади

переорієнтація основного спрямування діяльності органу публічної влади





Міністерство аграрної політики України

Указ Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від від 09.12.2010 р.

1. Утворити:

- Міністерство аграрної політики та продовольства України та Державну інспекцію сільського господарства України, реорганізувавши Міністерство аграрної політики України;
- Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, реорганізувавши Міністерство економіки України, а також поклавши на Міністерство, що утворюється, функції у сфері реалізації державної регуляторної політики, державної політики з питань розвитку підприємництва, регулювання цінової політики (крім питань реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців); ...

Адміністративна реформа 2010 року (масштабна реорганізація ЦОВВ України.
Замість 112 центральних та урядових органів було утворено 72)



Міністерство аграрної політики та продовольства України

реорганізовано постановою КМУ «Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» від 2 вересня 2019 р. №829



Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

реорганізовано постановою КМУ «Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» від 28 грудня 2020 р. №1344 (Відмінити рішення про реорганізацію Міністерства аграрної політики та продовольства шляхом приєднання до Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства)

Міністерство аграрної політики та продовольства України



Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

постановою КМУ «Про перейменування Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України» від 21 травня 2021 р. №504 (Перейменувати Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України на Міністерство економіки України)



Міністерство економіки України





Інструменти розроблення стратегії розвитку, що сприяють ефективності моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади:

- спільне обговорення стратегічних напрямів органу публічної влади зі стейкхолдерами

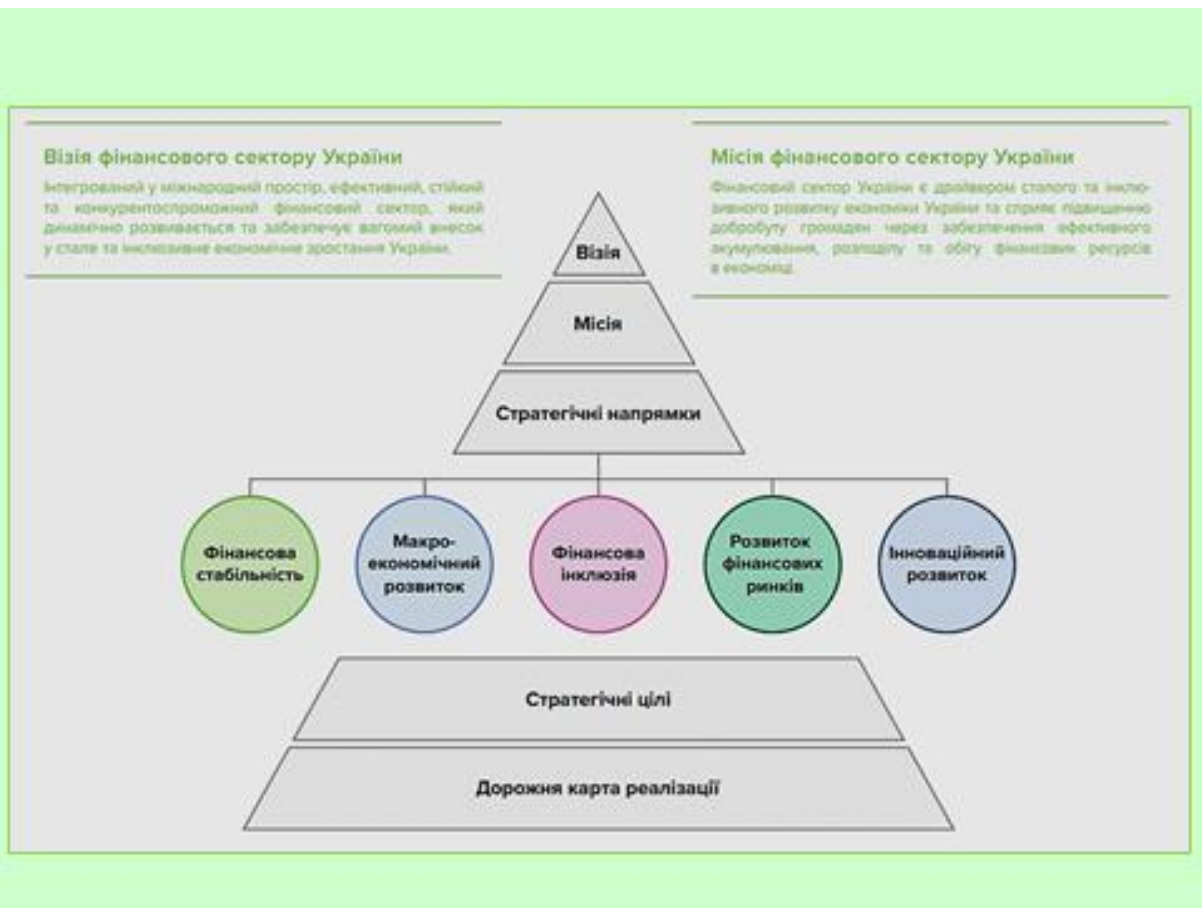
Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року (2019 р., 2021 р.) сформована та реалізується Національним банком України (напрямок - розвиток фінансового сектору), Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Міністерством фінансів України та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб)

Основною метою ключових гравців фінансової екосистеми є задоволення потреб кінцевих споживачів, якими є суб'єкти економіки України, які в процесі своєї діяльності потребують використання різних фінансових інструментів для досягнення власних цілей. Від злагодженої, взаємовигідної роботи учасників, що ґрунтується на відкритості та повазі до інтересів учасників, залежить успіх роботи всієї екосистеми.



Ключові гравці фінансової екосистеми





Стратегічні цілі напрямів та індикатори їх виконання	
	<ul style="list-style-type: none"> Ефективне регулювання фінансового сектору та удосконалення наглядових підходів Прозорий фінансовий сектор Стійкість фінансового сектору до викликів (шоків) Підвищення якості корпоративного управління та управління ризиками у фінансовому секторі
	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення стійкості державних фінансів Сприяння кредитуванню економіки Посилення захисту прав кредиторів та інвесторів Створення умов для залучення довгострокових ресурсів
	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення доступності та рівня користування фінансовими послугами Посилення захисту прав споживачів фінансових послуг Підвищення рівня фінансової грамотності населення
	<ul style="list-style-type: none"> Сприяння розвитку ринків небанківських фінансових послуг Ефективна інфраструктура ринків капіталу Створення ліквідних ринків фінансових інструментів та механізмів/інструментів зниження ризиків здійснення фінансових операцій Інтеграція фінансового ринку України у світовий фінансовий простір
	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток відкритої архітектури фінансового ринку та оверсайта Забезпечення розвитку ринку FinTech, цифрових технологій та платформ регуляторів Забезпечення розвитку SupTech&RegTech Розвиток цифрової економіки



Інструменти розроблення стратегії розвитку, що сприяють ефективності моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади:

- формулювання візії й місії органу публічної влади;
- визначення принципів, якими керується орган публічної влади в досягненні стратегічних цілей;
- формулювання цінностей органу публічної влади;
- визначення стратегічних орієнтирів органу публічної влади;
- розроблення стратегічних цілей;
- розроблення параметрів оцінювання досягнення стратегічних цілей;
- визначення очікуваних результатів;
- розроблення альтернативних стратегій розвитку органу публічної влади



4. Стратегічне планування як основа (шлях) реалізації стратегії розвитку органу публічної влади



Інструменти стратегічного планування, що підвищують ефективності моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади:

- розроблення системи стратегічних цілей
- формулювання стратегічних завдань
- визначення шляхів досягнення стратегічних цілей
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей та завдань
- розроблення системи критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та критеріїв оцінювання виконання стратегічних завдань, узгодження цих критеріїв з очікуваними результатами
- обговорення стратегічного плану адміністрації органу публічної влади з персоналом
- призначення виконавців



Технологія моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади

Зміст технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади розкриває сутність управлінської діяльності, що становить процес побудови моделі стратегічного розвитку органу публічної влади, зі збереженням його логічної та семантичної структури, послідовності плину в часі, що дозволяє отримати нову інформацію про стан організації в задані моменти часу.

Етапи технології моделювання

підготовчий

аналітичний

планування

результативний



Підготовчий етап

передбачає визначення й налагодження логічних відносин вищого рівня управління та функціональних сфер.

Визначається рівень управління, на якому буде здійснюватися стратегічний розвиток (об'єкти та суб'єкти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади), від чого залежить місце стратегії за ієрархією (корпоративна, ділова, функціональна)



створення стратегічно зорієнтованого органу публічної влади, у якому забезпечується формування організаційної поведінки колективу органу публічної влади, спрямованої на досягнення стратегічних цілей і здійснюється формування та нарощування стратегічних ресурсів (кадрових, фінансових, інтелектуальних, технічних)

Підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади передбачає таку послідовність операцій:

- вивчення основних тенденцій розвитку публічного управління (у межах країни, світу);
- вивчення думок стейкхолдерів щодо сучасного стану органу публічної влади;
- визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади;
- формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів щодо стратегічних змін;
- забезпечення добору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади;
- прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу органу публічної влади.



Аналітичний етап

аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища й формування стратегічної інформації

Етап планування

розроблення стратегії розвитку органу публічної влади та стратегічного плану



- виокремлення ресурсів для стратегічного розвитку органу публічної влади;
- створення робочих груп відповідно до кожної стратегічної мети;
- розроблення системи оцінювання та стимулювання підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей

Розроблення стратегії розвитку органу публічної влади потребує визначити:

- важливість сильних та слабких сторін у діяльності організації;
- вірогідність досягнення та привабливість можливостей і загроз;
- причинно-наслідкові зв'язки між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами;
- карта рішень (сильні сторони/можливості, слабкі сторони/можливості, сильні сторони/загрози, слабкі сторони/загрози);
- стратегічні цілі щодо розвитку органу публічної влади; показники, які характеризують цілі на різних етапах реалізації стратегії;
- послідовність та трудомісткість виконання рішень, призначення відповідальних виконавців.

Залежно від участі керівників і виконавців Артур Томпсон розрізняє такі підходи до розробки стратегії:

1. **Одноосібний підхід.** Керівник є головним стратегом архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій



2. **Підхід, побудований на делегуванні.** Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше плановим або іншим відділам. Результатом може бути написання планів, які ніхто і ніколи не виконує.

3. **Підхід, побудований на співпраці.** Це проміжний підхід, коли разом з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цій основі можна сформулювати стратегію, збалансовану за змістом, терміном і взаємодією виконавців.

4. **Підхід, побудований на конкуренції.** Зміст цього підходу – в залученні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуненні ідей, пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення поставленої мети. Формулювання стратегій здійснюється за допомогою майбутніх виконавців.

Результативний етап

- укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток органу публічної влади;
- узгодження й обговорення розроблених документів на всіх рівнях управління;
- оприлюднення документів, які засвідчують стратегічний розвиток органу публічної влади.



Алгоритм (етапи) розробки стратегії розвитку органу публічної влади

1

Формування бази пропозицій щодо можливих змін у внутрішньому середовищі органу публічної влади шляхом узагальнення результатів SNW-аналізу та SWOT-аналізу організаційного формування

2

Формування бази пропозицій щодо можливих змін у зовнішньому середовищі органу публічної влади шляхом узагальнення результатів PEST-аналізу та SWOT-аналізу

3

Узагальнення результатів бенчмаркінгу органу публічної влади, оцінювання стратегій інших подібних державних організацій за визначеними параметрами, критеріями та показниками.
Розгляд результатів вивчення конкурентного середовища органу публічної влади



4

На спільному засіданні суб'єкти моделювання стратегічного розвитку (керівний склад, фахівці зі стратегічного менеджменту, члени робочої групи з розроблення стратегії розвитку) розробляють класифікований перелік сильних/слабких сторін, можливостей та загроз, який детально аналізується та систематизується

5

Виявлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення ризиків між сильними сторонами та можливостями за умови впровадження розробленої стратегії розвитку органу публічної влади



6

Підготовка шаблону матриць для експертної оцінки ухвалення можливих стратегічних управлінських рішень, з наступною бальною оцінкою з метою вибору найбільш доцільних рішень

7

Здійснення розрахунків щодо ресурсного забезпечення організації за умови прийняття оптимальних управлінських рішень та розроблення рекомендацій з посилення або послаблення сильних сторін державної установи



8

Розробка системи можливих управлінських рішень з використання сильних сторін та можливостей організації, уникнення загроз за рахунок використання сильних сторін організації та попередження переходу сильних сторін у слабкі

9

Розробка місії, візії, визначення цінностей та провідних принципів органу публічної влади. На підставі стратегічної інформації формується візія організації, тобто «образ» державної установи через певний період. Зміст **місії** має відображати соціальний внесок організації в систему публічної сфери та вирішення проблем споживачів



ВІЗІЯ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

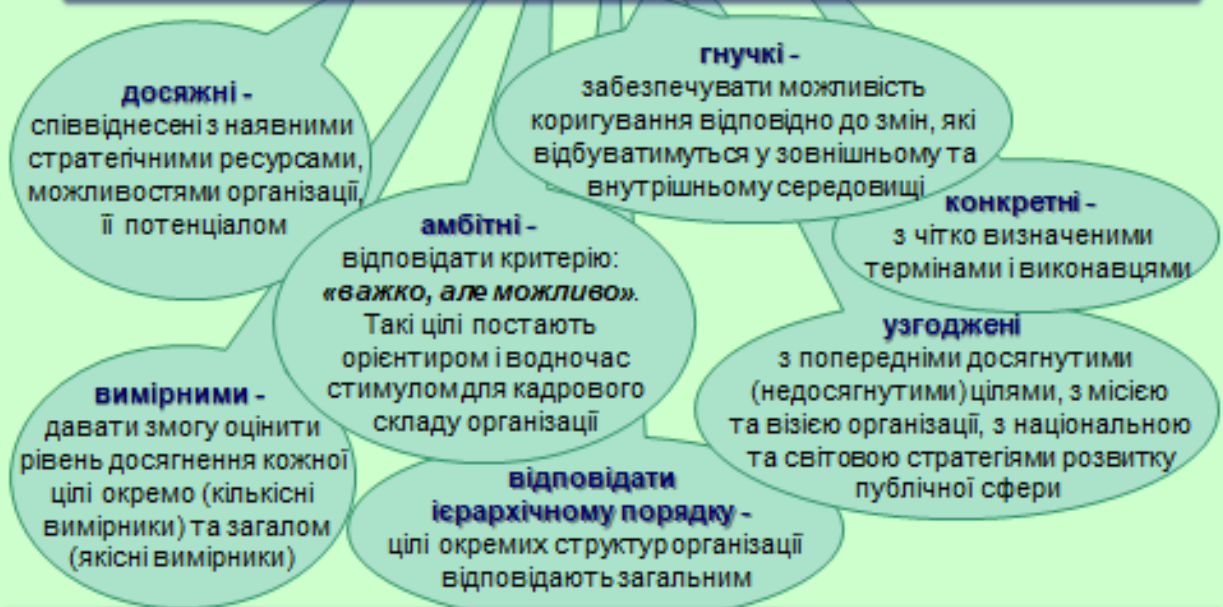
Спроможна підзвітна державна служба, якій довіряють громадяни.

МІСІЯ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Ми розбудовуємо Україну, формуємо фактичну політику (policies) і надаємо якісні послуги громадянам та іншим користувачам.



10 Розробка основних стратегічних цілей органу публічної влади. У площині формування стратегічних цілей доречним є розробка «**дерева цілей**», при створенні якого цілі можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними й функційно-часовими ознаками. Цілі повинні відповідати таким вимогам:



Система цілей: стратегічні **орієнтири** (наміри) – стратегічні **цілі** – стратегічні **завдання** – **підцілі** (кінцеві результати)

11

Визначення термінів досягнення стратегічних цілей. Розробка критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та узгодження критеріїв з кінцевими результатами реалізації стратегії розвитку

12

Обговорення та затвердження стратегії розвитку організації на загальних зборах, доведення запропонованої стратегії до персоналу.

Параметри оцінки стратегічних заходів

очікувані
результати

індикатори

виконавці

ресурси



Горизонти збалансованого розвитку для України

Глобальний індекс креативності (з 45-ї позиції в ТОП-20)
Глобальний інноваційний індекс (з 45 позиції в ТОП-30)
Зростання патентної активності (з 27-го місця в ТОП-10)



Індекс щастя (з 110 позиції в ТОП-30)
Індекс людського розвитку (з 74 позиції в ТОП-25)
Індекс здоров'я (з 118-ї позиції в ТОП-60)
Індекс добробуту (з 82 позиції в ТОП-30)

Індекс економічної свободи (з 130 позиції в ТОП-40)
Світовий індикатор управління (від - до +)
Індекс легкості ведення бізнесу (з 84 позиції в ТОП-40)
Індекс енергетичної безпеки (з рівня «АВD» до рівня «AAA»)

Горизонти соціально орієнтованого економічного розвитку («збалансованого» згідно Декларація G20) можна розкрити за допомогою *мегаіндикаторів*, які дають змогу здійснити кількісне оцінювання рівня сформованості головних характеристик *людноцентричної моделі розвитку національної економіки*

Стратегічна ціль 1. Забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби і управління персоналом

Найменування завдання	Індикатор виконання		Відповідальні за виконання	Значення показника у тому числі		
	Найменування заходу	Одиниця виміру (кількість одиниць, осіб, %, бала, показник, законопроект, проект актів Уряду, проект відомчих актів тощо)		2021	2022	2023
1. Автоматизація процесів/систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення ефективності та прозорості державної служби	Введено в експлуатацію чотири підсистеми інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі HRMS, які включають модулі "кадровий облік", "транзакції працівників", "публічний портал", "кабінет самообслуговування", "добір персоналу", "фонд заробітної плати" та "табелі обліку робочого часу"	% загальної кількості	генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби	80	20	
	Забезпечено підключення міністерств та інших центральних органів виконавчої влади до інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі HRMS	% від загальної кількості	генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби	20	60	100
	Проведено навчання служб управління персоналом місцевих державних адміністрацій та територіальних органів центральних органів виконавчої влади щодо використання інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі HRMS	% служб управління персоналом МДА та територіальних органів ЦРБВ	генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби; управління з питань персоналу; територіальні органи НАДС	20	60	100

Найменування завдання	Індикатор виконання		Відповідальні за виконання
	Найменування заходу	Одиниця виміру (кількість одиниць, осіб, %, бала, показник, законопроект, проект актів Уряду, проект відомчих актів тощо)	
	Організовано та проведено чергову державну експертизу комплексної системи захисту інформації інформаційної системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати	атестат відповідності	сектор з питань захисту інформації генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби
	Підтримання в працездатному стані та обслуговування комплексної системи захисту інформації інформаційної системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати в державних органах HRMS	виконання плану захисту інформації	Сектор з питань захисту інформації Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби
	Забезпечено оцифрування кадрових процесів в апараті НАДС	особові справи апарату НАДС	управління з питань персоналу
		база даних	управління фінансів та бухгалтерського обліку

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ НАДС	Назва бюджетної програми НАДС	2021 <small>(відповідно до розпису Державного Бюджету України на 2021 рік)</small>	2022 <small>(відповідно до бюджетного запиту на 2021-2023 роки)</small>	2023 <small>(відповідно до бюджетного запиту на 2021-2023 роки)</small>
	Обсяг фінансування (загальний фонд), тис. грн			
	КТКВК 6121010 «Керівництво та функціональне управління у сфері державної служби»	87 621,10	81 573,10	81 573,10
	КТКВК 6121020 «Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»	111 254,50	124 015,80	131 978,50
	Українська школа управління	52058,30	58184,10	62170,8
	Центральний апарат (ВНЗ, центри підвищення кваліфікації)	59196,2	65831,7	69807,7
	КТКВК 6121060 «Адаптація системи управління персоналом державної служби до стандартів ЄС»	18 171,60	14 391,80	14 391,80
	Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби (Українська школа управління)	11127,20	5503,60	5503,60
	Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС	7044,40	8888,20	8888,20
	РАЗОМ за бюджетними програмами	217 047,2	219 980,7	227 943,4

Реалізація стратегічного розвитку органу публічної влади потребує реалізації таких завдань і підзавдань:

- створення організаційної структури стратегічного управління



- розподіл ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, інформаційного, матеріально-технічного) та досягнення стратегічних цілей

- фіксація поточних результатів у процесі досягнення стратегічних цілей



- перегляд альтернативних стратегій за необхідністю

- розроблення системи винагород та стимулювання персоналу відповідно до внеску щодо реалізації стратегії розвитку



- створення корпоративної культури за якої орган публічної влади становить стратегічно зорієнтовану організацію

Побудова організації, здатної здійснити стратегію, повинна включати:

- розробку внутрішньої організаційної структури, виходячи з потреб стратегії;
- створення переваг, на яких базується стратегія;
- вибір персоналу (людей) на ключові позиції

Розробка бюджету, що забезпечує реалізацію стратегії, передбачає:

- наділення кожної організаційної одиниці бюджетом, який буде забезпечувати виконання її частини стратегічного плану;
- контроль за ефективним використанням ресурсів



Створення внутрішніх адміністративних забезпечувальних систем вимагає:

- визначення й управління процедурами, що впливають на стратегію;
- розробку адміністративних і оперативних систем для конкретних дій в стратегічно критичних ситуаціях

Розробка системи оплати й заохочення повинна включати:

- мотивацію організаційних одиниць і персоналу на користь реалізації стратегії;
- розробку системи матеріального й морального заохочення;
- розвиток управління за результатами

Розвиток корпоративної культури щодо стратегії включає:

- установлення часткових показників;
- визначення етичних стандартів;
- створення робочої атмосфери підтримки стратегії;
- виховання духу співпраці на високому культурному рівні

Стиль стратегічного керівництва вимагає:

- управління процесом зростання показників, культури організації і сприяння стратегії;
- підтримки організаційних інновацій і нових можливостей;
- участі в політиці реалізації стратегії, підтримці виробничих можливостей і організаційного консенсусу;
- спираючись на етичні стандарти в поведінці;
- ініціативи корегувальних дій для покращення методів реалізації стратегії



Культура організації базується на основних етичних нормах і принципах діяльності

До **етичних норм** належать:

- чесність і дотримання закону
- вирішення конфліктів інтересів
- добропорядність при наданні послуг
- використання внутрішньої інформації для гарантування безпеки організації
- оплата за виконану справу
- використання інформації з інших джерел
- політична активність
- захист внутрішньої інформації
- раціональне використання активів і ресурсів організації

До загальних **принципів** діяльності організації належать:

- першочергова пріоритетність споживачів і їх обслуговування
- зобов'язання з якості
- зобов'язання по інноваціях;
- повага до індивідуальності службовців і зобов'язання організації щодо них
- обов'язковість і важливість дотримання етичних норм

Своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації поки проблеми не набрали ознак кризи стратегічної діяльності можливо за рахунок **стратегічного контролю**

Основні типи стратегічного контролю:

Стратегічний «контроль передумов»
– постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на основі чого розроблено «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, знаходяться поза впливом організації

Стратегічний «контроль реалізації»
– перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю

Стратегічний «нагляд» – включає попередні типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління

Основні етапи системи стратегічного контролю:

- Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії. Такі показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких необхідно досягти під час реалізації стратегії
- Вимірювання та відстеження параметрів контролю.
Розрізняють чотири можливі підходи до побудови такої системи:
 - на основі ринкових показників функціонування організації (наприклад, ціни на послуги, рентабельність інвестованого капіталу)
 - виконання цілей окремими структурними підрозділами
 - контроль за правильністю виконання визначених процедур і правил здійснення окремих дій
 - самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів організації
- Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання.
- Оцінка результату порівняння та прийняття рішення щодо його можливого коригування



Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення окреслених завдань, називають **стратегічними змінами**

Характеристика процесу зміни має дві величини:

- **бажана зміна** (швидка чи повільна)
- **складність зміни** (проста чи складна)



Зміни чотирьох **типів**:

- «**проста – повільна зміна**»
- «**проста – швидка зміна**»
- «**складна – повільна зміна**»
- «**складна – швидка зміна**»

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють **п'ять рівнів змін**:

1. **Перебудова організації** (докорінна реорганізація) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї сфери (галузі) переходить в іншу.

2. **Радикальні зміни організації** пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Організація не змінює сферу (галузь), але відбувається її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією.

3. **Істотні перетворення** проводять тоді, коли організація виходить з новою послугою (продуктом) на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити споживачів.

4. **Звичайні зміни** зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до результату діяльності організації.

5. **Незмінне функціонування організації** спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. Результати влаштовують організацію і споживачів.

Стиль проведення змін і усунення конфліктів

• конкурентний стиль	керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного
• стиль самоусунення	керівник проявляє слабку наполегливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з тими, хто чинить супротив
• стиль компромісу	керівник наполягає на проведенні деяких змін і водночас прагне порозумітися з тими, хто чинить опір
• стиль пристосування	керівник намагається налагодити співпрацю, прагне уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань
• стиль співпраці	керівник прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін



Соціально-психологічне забезпечення

стратегічного управління органу публічної влади – це сукупність структурних і динамічних характеристик міжособистісних, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами органу публічної влади, що включає сукупність конкретних відносин у процесі розподілу владних повноважень, субординаційних та координаційних відносин, які зумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, а також у процесі досягнення стратегічних цілей



Основне призначення системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління органу публічної влади

➔ **сприяти досягненню відповідного балансу між сприйняттям стратегії та новими характеристиками діяльності організації,**



наприклад:



- соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності в органі публічної влади;
- організаційних, технічних, економічних й інших навичок персоналу організації, необхідних для подальшого їх функціонування;
- способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій;
- системи стимулювання та винагороди;
- технологічних прийомів, операцій та процедур управління;
- складових організаційної культури, які привносить нова стратегія.



Сукупність
формальних
взаємовідносин



Сукупність
неформальних
взаємовідносин





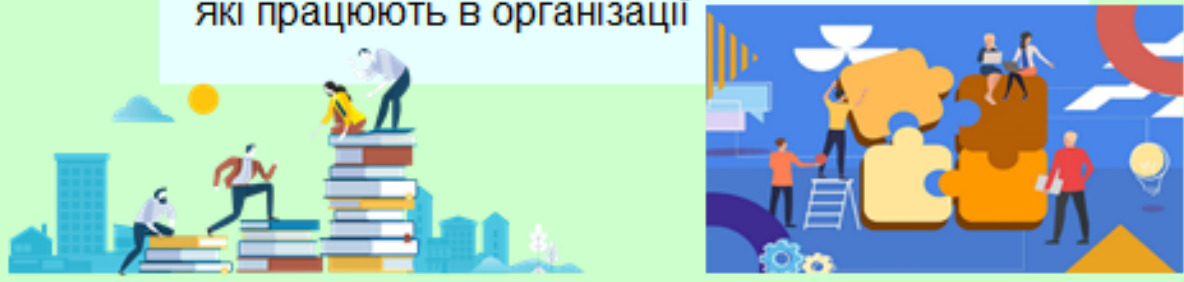
Організаційна структура
визначає склад, функції елементів організації та формальний характер взаємозв'язків між ними

Забезпечити загальну зацікавленість, відчуття причетності й відповідальності кожного за результати впровадження стратегії організації вдається тільки в межах відповідної **організаційної культури**

Організаційна культура – це сукупність ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які переважають в організації, визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від становища в ієрархічній структурі

містить комплекс взаємопов'язаних **чинників**:

- досвід минулий та нинішній,
- структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики
- погляди, цілі, потреби та цінності людей, які працюють в організації



Складові організаційної культури органу публічної влади

Імідж у зовнішньому середовищі

це відповідь на вимоги середовища, за допомогою чого державна установа забезпечує свій успіх у встановленні ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем

«Цінності, що поділяються»

основні філософські ідеї та положення, що прийняті в організації й становлять основу організаційної культури. Цінності визначають напрям та умови (неписані норми, табу, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретної організації на шляху до успіху

«Герої» та «лиходії»

уособлюють місію та цілі організації, презентуючи їх у зовнішньому середовищі, стимулюють інших досягати успіху, характеризують неприйнятні цінності та якості, з якими не погоджуються носії культури і з якими ведеться боротьба

Складові організаційної культури органу публічної влади

Церемонії, ритуали та свята

символічні, систематизовані, цілеспрямовані та сплановані заходи, що включені в повсякденне життя людини (персоналу)

Ритуали – повсякденні прояви символічних заходів, що мають за мету нагадувати працівникам про характерні риси тієї поведінки, котру від них чекають (проведення зборів, нарад, співбесід різного типу тощо).

Церемонії – вшанування «героїв», прийнятих символів і проголошених норм, що служать для демонстрації соціально-психологічного кредо організації.

Свята – систематизовані церемонії, котрі призначені для планування визначних для організації дат або подій. Вони є способом згуртування колективу, а святкування механізмами ототожнення себе та організації загалом

Домінантний стиль керівництва

сукупність характерних методів, прийомів та дій, що використовуються конкретним керівником у певній ситуації. Поширеним є дослідження формування в стилі керівництва орієнтованого «на завдання» або «на людину»

«Комунікаційна мережа, що ґрунтується на типі організаційної культури

первинний, але неофіційний засіб зв'язків, носій моральних норм та цінностей, установа неофіційної ієрархії, незалежно від посад та титулів



ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Національного
агентства України з питань
державної служби
05 серпня 2016 року № 158
(у редакції наказу Національного
агентства України з питань
державної служби
від 28 квітня 2021 року № 72-21)

Зареєстровано в Міністерстві
юстиції України
31 серпня 2016 р.
за № 1203/29333

ЗАГАЛЬНІ ПРАВИЛА етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

I. Загальні положення

II. Загальні обов'язки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування

III. Добросовісність

IV. Використання службового становища, ресурсів та інформації

V. Обмін інформацією

3. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані у своїй поведінці не допускати:

використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації;

принизливих коментарів щодо зовнішнього вигляду, одягу, віку, статі, сімейного стану або віросповідання особи;

поширення чуток, обговорення особистого або сімейного життя колег, членів їх сімей та інших близьких осіб;

впливу приватних, сімейних, суспільних або інших стосунків чи інтересів на його (її) поведінку та прийняття рішень під час виконання своїх посадових обов'язків;

прояву будь-якої з форм дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, а також за мовними або іншими ознаками;

дій сексуального характеру, виражених словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні запобігати виникненню конфліктів з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими.

Організаційний розвиток органів публічної влади визначають як **процес удосконалення формальних** (процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності; організація роботи управлінських працівників та ін.) і **неформальних аспектів організаційної діяльності** (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури)



Стратегічний організаційний розвиток – це найвищий щабель організаційного розвитку, у якому поєднуються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси, спрямовані на розробку та виконання «стратегічного набору», на забезпечення високих результатів діяльності організації у довгостроковій перспективі

Концепція стратегічного організаційного розвитку – це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками і зв'язків у межах більш загальних взаємин – із зовнішнім середовищем

Стратегічний організаційний розвиток реалізують:

внутрішні підрозділи (фахівці) органу публічної влади, що працюють на постійній основі



зовнішні організації чи консультанти, які «включені» в процес управління розвитком



«третья сила» – зовнішні консультанти, учені, спеціалісти-експерти, які беруть участь у діагностиці системи, розробці програм стратегічного організаційного розвитку, але не залучені до впровадження процесу змін