



**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан

М. С. Сидор доц. А. В. Стасини
(підпис)
" 21 " 08 2020 р.

**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

спеціалізація «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

ОП «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

освітній ступінь: магістр

ЛЬВІВ 2020

Програма навчальної дисципліни «Управління змінами»

для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне адміністрування та управління бізнесом»
ОП «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

освітнього ступеня магістр

“28” серпня 2020 року, 10 с.

Розробник: Васьківська К.В., професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом, д.е.н., професор
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Протокол № 1 від “28” серпня 2020 р.

В.о. завідувача кафедри  Комарницька Г. О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу

Протокол № 1 від “28” серпня 2020 р.

РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліна «Управління змінами» – дисципліна, яка вивчається при підготовці фахівців з галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування». Навчальна дисципліна входить до циклу дисциплін вільного вибору, циклу професійної та практичної підготовки та викладається в III семестрі в обсязі 3 кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).

Предмет навчальної дисципліни

Предметом навчальної дисципліни є економічні відносини, що виникають у процесі управління змінами.

Мета навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни полягає у формуванні системи знань щодо підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів, принципів та інструментів адміністрування, створення цілісної системи управління змінами.

Завдання вивчення дисципліни:

- формування у студентів системи знань з теорії та методології управління змінами; принципів побудови та функціонування систем управління змінами;
- формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних організацій, принципів та методів управління опором змін;
- забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів з управління змінами у підприємстві;
- опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- вміння проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами, зниження опору змін;
- опанування принципами успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.

Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки магістрів

Вивчення дисципліни «Управління змінами» ґрунтується на знаннях з дисциплін: фінанси підприємств, корпоративні фінанси, фінансовий аналіз, управління фінансовою санацією, оподаткування суб'єктів підприємництва, бухгалтерський облік в управлінні підприємством, менеджмент, економіка підприємств.

За умов успішного виконання вимог щодо опанування науки студент набуде **компетентностей:**

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Фахові компетентності:

СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.

СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.

СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях. СК05. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.

СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.

Програмні результати навчання

знати:

ПРН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

ПРН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.

уміти:

ПРН05. Визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії.

ПРН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.

ПРН08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.

ПРН14. Розробляти систему заходів інституційного характеру, спрямовану на підвищення ефективності залучення приватних партнерів до будівництва і експлуатації інфраструктурних проектів та залучення інвестицій, як одним із пріоритетних напрямків діяльності громад, розвиток державно-приватної співпраці.

ПРН17. Вміти визначати пріоритети у діяльності приватного сектору, з метою делегування повноважень та відповідальності, організації процесу виконання завдань відповідно до принципів управління.

Опанування навчальної дисципліни повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:

Назва рівня сформованості вміння	Зміст критерію рівня сформованості вміння
1. Репродуктивний	Вміння відтворювати знання, передбачені даною програмою
2. Алгоритмічний	Вміння використовувати знання в практичній діяльності при розв'язуванні типових ситуацій
3. Творчий	Здійснювати евристичний пошук і використовувати знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій

Навчальна програма складена на 3 кредити.

Форма контролю: залік.

РОЗДІЛ 2. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Опис предмета навчальної дисципліни «Управління змінами»

Характеристика навчальної дисципліни						
Шифр та назва галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр»			Цикл навчального плану дисциплін вільного вибору, циклу професійної та практичної підготовки та викладається Курс: 2, Семестр: 3			
Спеціальність	Кількість кредитів ECTS	Кількість годин за ОПП	Кількість аудиторних годин	Лекції	Семіна рські/ практи чні	Самостійна робота
281 «Публічне управління та адміністрування»	3	90	24	16	8	66
Публічне адміністрування та управління бізнесом	Кількість тижневих годин	Кількість змістових модулів		Вид контролю		
		11		залік		
Методи навчання	лекції, семінарські заняття, самостійна робота, робота в групах, Інтернеті, розв'язування ситуаційних вправ та творчих завдань тощо					

РОЗДІЛ 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

- Тема 1.** Управління змінами як наука та вид професійної діяльності.
- Тема 2.** Класифікація організаційних змін
- Тема 3.** Лідерство та керівництво в управлінні змінами
- Тема 4.** Моделі управління змінами
- Тема 5.** Планування змін
- Тема 6.** Механізм реалізації змін.
- Тема 7.** Управління опором змінам
- Тема 8.** Традиційні та сучасні методи управління змінами
- Тема 9.** Організаційний розвиток та зростання
- Тема 10.** Реінжиніринг бізнес-процесів
- Тема 11.** Зміни у стратегії підприємств ОТГ.

РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення

Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Принципи управління змінами в організації. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін.

Тема 2. Класифікація організаційних змін

Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни. Характеристики джерела (внутрішні, зовнішні). Класифікація змін за напрямками. Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. Види змін: технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни орієнтовані на персонал. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності. Ознаки класифікації змін.

Індивідуальні, групові, організаційні зміни. Зміни в знаннях, зміна в індивідуальних установках, зміни в індивідуальній поведінці, зміна в груповій поведінці. Індивідуальні зміни. Організаційні зміни.

Базові моделі змін: еволюційна та революційна.

Тема 3. Лідерство та керівництво в управлінні змінами

Роль керівництва в управлінні змінами. Характерні риси діяльності ефективного керівника: формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації; делегування значної частини відповідальності іншим; врахування вимог конкретної ситуації; надання підлеглим можливості для самовираження; заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей; раціональне використання робочого часу; потяг до самовдосконалення; використання конструктивної критики щодо діяльності організації; розумний ризик і відповідальність.

Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом. Класифікація видів мотивації трудової діяльності на основі ознаки різноманітності мотиваційної структури людини: примусова, ціннісна, інструментальна. Матеріальна мотивація як бажання достатку, більш високого рівня життя і залежить вона від рівня особистого доходу, його структури, диференціювання доходів в організації та в суспільстві, роботи системи матеріальних стимулів, які використовуються в організації. Трудова мотивація. Статусна мотивація. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів.

Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів. Лідерство – найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. Термін «лідер» означає «вождь», «ведучий». Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку і формалізовану систему відносин панування – підпорядкування.

Лідер як символ спільності та зразок поведінки для групи. Він висувається, як правило, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками. Лідер – це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Керівник-лідер.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління.

Підходи до виділення стилів управління: підхід з позиції особистих якостей, ситуаційний підхід.

Тема 4. Моделі управління змінами

Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О. Теорія Е виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів організації. Керівники, які сповідують теорію Е, використовують, як правило, жорсткі методи, роблячи акцент на здійснення змін зверху вниз і приділяючи основну увагу на створення структури і систем. Теорія О розглядає організацію як систему, яка само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, на цілі та мотиви співробітників організації. Керівники – прихильники теорії О – більшою мірою орієнтовані на навчання і розвиток своїх співробітників, зміну корпоративної культури і здійснення змін знизу вгору.

Моделі організаційних змін. Триступенева модель змін. Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса включає п'ять стадій: діагностику; ідентифікацію опору; розподіл відповідальності; розвиток і реалізацію стратегій; моніторинг.

Цикл процесу організаційних змін.

Тема 5. Планування змін

Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея. Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії.

Стадії та етапи процесу управління змінами. Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів.

Створення команд управління змінами. Команда в організації.

Функціональні команди. Команди з вирішення проблем. Міжфункціональні команди, самокеровані команди. Стадії: формування, бушування, нормування, виконання, розпуск.

Робочі групи в управлінні змінами.

Розробка проекту змін, програми змін і графіків впровадження проекту. Програма змін як перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети – підвищення прибутковості діяльності підприємства та забезпечення зростання його ринкової вартості. Ресурсне забезпечення реалізації проекту – це все те, що необхідно для виконання операцій (робіт) проекту. До ресурсів відносяться: трудові ресурси; машини, устаткування; матеріали і сировина; грошові кошти; енергетичні ресурси; інфраструктурні ресурси: інформаційні ресурси, обчислювальна техніка, оргтехніка, виробничі площі, будівлі. Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом.

Тема 6. Механізм реалізації змін

Поняття і зміст механізму реалізації змін. Під механізмом реалізації змін слід розуміти систему методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні бізнес-процеси підприємства.

Основні складові механізму реалізації змін. Складові структури механізму реалізації змін: ресурсно-компетенційну; організаційну; соціально-психологічну; управлінську. Підходи до управління дискретними змінами.

Контроль здійснення змін та реагування.

Тема 7. Управління опором змінам

Природа і феномен опору змінам. Опір змінам як багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін. Сила опору визначається як прямо пропорційна зусиллям, необхідним для зламу сформованої культури і структури влади, що відбуваються в наслідок змін, і обернено пропорційна терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни. Причини опору змінам. Результат. Реакція.

Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.

Форми опору, властивості, чинники. Три основні властивості опору персоналу проведенню організаційних змін: прямий і активний або непрямий і пасивний; гнучкий або жорсткий; ситуативний або хронічний.

Підходи до подолання опору. Навчання і надання інформації. Залучення до участі в проекті. Стимулювання та підтримка. Переговори та угоди. Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація. Явний і неявний примус.

Тема 8. Традиційні та сучасні методи управління змінами

Традиційні методи управління змінами. Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи, орієнтовані на завдання та технології. Методи, орієнтовані на структуру та стратегію.

Сучасні методи управління змінами та їх застосування. Аутсорсинг: види та особливості застосування. Аутсорсинг як запозичення ресурсів ззовні. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві.

Аутстафінг. Аутстафінг (outstaffing – «поза штатом») як різновид аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання.

Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами Бенчмаркінг як механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм.

Даунсайзинг. Даунсайзинг як низка перетворень, спрямованих на «зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів». Даунсайзинг як «скорочення» в рамках реструктуризації компанії – злиття та поглинання підрозділів, впроваджень нових технологій, оптимізації організаційної структури підприємства тощо. Процедура даунсайзингу як своєрідний антикризовий захід для підприємства, спрямованим на економію фонду заробітної плати та інших витрат.

Тема 9. Організаційний розвиток та зростання

Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку. Організаційний розвиток (з англ. OD – Organization Development) як концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій. Концепція організаційного розвитку. Організаційний розвиток як безперервний процес удосконалювання організації, що складається з декількох стадій: усвідомлення потреби в змінах; входження в організацію агента зміни; створення системи робочих взаємин агента змін; стадія збору інформації; діагностична фаза; вироблення планів дій, стратегій і технік їхньої реалізації; моніторинг, коректування й стабілізація програм дій; завершення програми організаційного розвитку.

Модель організаційного розвитку І. Адізеса. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса РАЕІ.

Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).

Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи. Одна з концепцій розвитку бізнесу і управління базується на системі реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), прийнятої на озброєння багатьма провідними компаніями світу. Концепція РБП. Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. РБП як сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу як сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлених на кардинальні стратегічні змін, що дозволять значно підвищити результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку.

Мотиви проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Цілі, завдання, принципи реінжинірингу.

Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів.

Бізнес-процеси: сутність поняття, учасники, види бізнес-процесів. Класифікація бізнес-процесів підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів: структура, характеристика основних етапів.

Тема 11. Зміни у стратегії підприємств ОТГ

Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Моніторинг ринку, щодо виявлення факторів впливу на тенденції зміни конкурентоспроможності продукції підприємств. Трансформації як процеси, які включають у себе всі етапи економіко-організаційних змін та перетворень підприємства від поточного стану до бажаного, від моделювання майбутнього стану до впровадження цих моделей на практиці. Реструктуризація. Зовнішні та внутрішні чинники реструктуризації. Види реструктуризації та їх характеристика.

Реорганізація підприємства: сутність, причини, напрямки, мотиви, форми. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін підприємства. Конкурентоспроможність ОТГ. Інтеграційні процеси та зміни: сутність та переваги. Горизонтальна інтеграція. Вертикальна інтеграція. Стратегії інтегративного росту, горизонтальної інтеграції, диверсифікації підприємств.

РОЗДІЛ 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Адизес І. К. Управление изменениями. пер. с англ. СПб. : Питер, 2011. 224 с.
2. Бохенко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm
3. Воронков Д. К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х. : ІНЖЕК, 2010. 340 с.

4. Грин М. Управление изменениями: [пер. с англ.] СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
 5. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
 6. Кузьмін О.Є. та ін. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
 7. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Наука й економіка : наук.-теор. ж-л. – 2010. – № 3. – С. 69–72.
 8. Пічугіна Т. С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
 9. Управление изменениями: обновление вместо трансформации. URL: <http://ibcm.biz/>
 10. Васьківська К. В., Сич О.А., Прокопишак В.Б. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібн. Львів, 2011. 204 с.
 11. Лозовський О. Основні аспекти побудови ефективної системи адміністративного менеджменту. URL : <http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php>
 12. Стоян К. Складові системи управління підприємством. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm
- Додаткова література**
13. Адизес И. Управляя изменениями. СПб. : ПИТЕР, 2012. 223 с.
 14. Ашмарина С. И. Управление изменениями : учеб. Пособие.М. : Рид Групп, 2011. 208 с.
 15. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. пер. с англ. ; под общ. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, 2007. 272 с.
 16. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія: Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 183 с.
 17. Моніторинг процесу децентралізації. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>
 18. Петрова І. Л. Управління змінами : навч. Посібник. К. : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 123 с.
 19. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Електронний конспект лекцій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 129 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/978256/>
 20. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцьк, 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.
 21. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1603_65256919.pdf

Інтернет ресурси

1. Міністерство інформаційної політики України. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/catalog/ministerstvo-informatsiynoi-politiki-ukraini>.
2. Міністерство освіти і науки України. Офіційний веб-портал. URL : <https://mon.gov.ua/ua>.
3. Міністерство соціальної політики. Офіційний веб-портал. URL : <https://www.msp.gov.ua/>.
4. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади.

URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua>

5. Децентралізація.URL:

https://decentralization.gov.ua/legislations?year=&legislation_type=&legislation_state=&legislation_topic=&legislation_name=&legislation_number=