

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Декан факультету економіки та управління  
 Островський В.М.  
 « 31 » серпня 2018 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Перший проректор  
 Шинкарик М.І.  
 « 31 » серпня 2018 р.

## РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни

### “Стратегічне управління”

Ступінь вищої освіти – магістр

Галузь знань 02 «Культура та мистецтво»

Спеціальність 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Кафедра менеджменту та публічного управління

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції, год.	Практичні заняття, год.	ІРС, год.	Тренінг, год.	СРС, год.	Всього год	Залік сам.	Екзамен, семестр
Денна	1	2	30	15	5	4	96	150	-	2

ТЕРНОПІЛЬ – ТНЕУ, 2018

**1. СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

Дисципліна – Стратегічне управління	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	02 «Культура та мистецтво»	Вибіркова
Кількість змістових модулів – 2	Спеціальність 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»	Рік підготовки: Денна – 1 Семестр – 2
Кількість залікових модулів – 4	Ступінь вищої освіти – магістр	Денна форма: Лекції – 30 год. Практичні – 15 год.
Денна форма: Загальна кількість годин – 150 Заочна форма: Загальна кількість годин – 150		Денна форма: Самостійна робота – 100 год. у т.ч тренінг – 4 год. Індивідуальна робота – 5 год.
Тижневих годин I семестр – 10, аудиторних – 3		Вид підсумкового контролю – екзамен

## **2. Мета і завдання вивчення дисципліни «Стратегічне управління»**

### ***2.1. Мета вивчення дисципліни***

Поглиблення процесів глобалізації, посилення конкуренції між регіонами різних країн за інвестиції, формування дієздатної системи місцевого самоврядування та розвиток ринкових відносин в Україні, загострення соціальних та екологічних проблем вимагає від органів влади швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, що відбуваються, забезпечення послідовного розвитку країни, регіонів та окремих територій. Одним з дієвих інструментів реагування на зміни та проведення цих змін з урахуванням чітко визначених науково-обґрунтованих пріоритетів є стратегічне управління.

Метою вивчення нормативної дисципліни «Стратегічне управління» є набуття знань слухачами щодо сутності стратегічного управління, практичних навичок використання методик стратегічного аналізу, розроблення стратегій діяльності і засобів їх реалізації органами державної влади та органами місцевого самоврядування, вміння використовувати необхідний інструментарій стратегічного управління в конкретній ситуації при розробленні управлінських рішень, зокрема в умовах обмеженості ресурсів та прояву кризових явищ.

Цілі вивчення дисципліни «Стратегічне управління»:

- одержати систематизовані знання щодо основ стратегічного управління як процесу визначення майбутнього організації, регіону, території;
- навчитися орієнтувати діяльність на кінцеві результати;
- набуття навичок щодо використання технології стратегічного управління.

Дисципліна «Стратегічне управління» передбачає наявність систематичних і глибоких знань із базових дисциплін: «Ділові комунікації в бізнесі», «Менеджмент соціокультурної діяльності», «Маркетинг соціокультурних установ», «Технології соціокультурної діяльності», «Креативний менеджмент», «Кадровий менеджмент», «Трудове право».

Досягнення навчальних цілей здійснюється:

- вивчення теоретичного матеріалу нормативної дисципліни «Стратегічне управління» на основі розробленого комплексу навчально-методичних матеріалів;
- виконання практичних завдань, спрямованих на набуття знань і вмінь слухачів з предметної галузі, активізацію їх розумової діяльності;
- проведення перевірки знань, яке здійснюється у вигляді підготовки комплексного індивідуального завдання, ректорської контрольної роботи та екзамену.

### ***2.2. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни***

Розвиток знання і розуміння сучасних соціокультурних процесів.

Уміння визначати напрями досліджень, соціокультурних практик, які будуть сприяти отриманню знань та проведенню дискусій та формуванню сприятливого соціокультурного середовища.

Науково-теоретичне і практичне осмислення сучасних соціокультурних процесів в їх глобальному, глокальному і локальному вимірах.

Вивчення і логічно-доведене обґрунтування впливу різних груп стейкхолдерів соціокультурної розбудови.

Здатність використовувати на практиці навички та вміння в організації науково-дослідних, науково-виробничих робіт і творчих проєктів, в управлінні науковим і творчим колективом.

Уміння працювати з високим ступенем автономії, оцінювати потенційні результати та ризики, приймати відповідальність за планування і реалізацію соціокультурного проєкту.

Здатність до прогностичної та проєктної діяльності у сфері культури, моделювання інноваційних соціально-культурних процесів і явищ, виявлення тенденцій їх розвитку.

Розроблення, апробація і впровадження в соціально-культурну діяльність інноваційних, художньо-творчих, рекреативних, інформаційних технологій і проєктів, а також проєктів зі збереження національної (релігійної) ідентичності.

Здатність до самостійної практичної роботи відповідно до отриманої кваліфікації.

Здатність працювати в команді. Навички міжособистісної взаємодії, здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

### ***2.3. Результати навчання***

Уміти відстежувати тенденції розвитку предметної сфери шляхом бібліо- та вебметричного аналізу інформаційних потоків та масивів.

Застосувати знання та практичні навички аналізу відповідних нормативних документів, чинних стандартів і технічних умов, що регулюють функціонування соціокультурної сфери.

Застосувати знання та практичні навички з професійно-орієнтованих навчальних дисциплін в соціокультурній сфері за екстремальних умов.

Здійснювати пошук, аналіз і оцінку інформації, необхідної для постановки і вирішення як професійних завдань, так і особистісного розвитку.

Використовувати на практиці фаховий науково-термінологічний апарат, вміти представляти підсумки виконаної роботи у вигляді звітів, рефератів, статей, оформлених відповідно до наявних вимог, із залученням сучасних засобів редагування і друку.

Вміти збирати та інтегрувати докази власної дослідницької позиції і результатів соціокультурних практик, презентувати і відстоювати власну думку щодо проведеного дослідження.

Демонструвати здатність до аналітичного мислення у професійних питаннях та проблемах.

Рейтингувати та оцінювати ризики, вміти приймати рішення в процесах, які спонукають розвиток соціокультурного капіталу, як світового, так і вітчизняного.

Демонструвати здатність до прийняття самостійних рішень та несення за них персональної відповідальності.

Використовувати різноманітні комунікативні технології для організації ефективного спілкування на професійному, науковому та соціальному рівнях на засадах толерантності, діалогу і співробітництва.

Застосовувати можливості сучасних комп'ютерних та телекомунікаційних технологій для ідентифікації, формулювання і вирішення завдань підвищення ефективності функціонування установ соціокультурної сфери.

#### **2.4. Завдання вивчення дисципліни**

Основні завдання вивчення дисципліни «Стратегічне управління» формуються на основі структурування мети і включають:

- засвоєння методології та методів стратегічного управління;
- отримання знань та вироблення практичних навичок аналізу, оцінки взаємозв'язку між діяльністю державних органів влади та органів місцевого самоврядування, якістю їх послуг та здатністю задовольнити потреби громадян;
- формування навичок моделювання ситуації;
- розвиток інтелектуальних і творчих здібностей для виявлення необхідності змін в організації і прийняття відповідних управлінських рішень;
- засвоєння методів розроблення стратегії на різних рівнях управління;
- розуміння необхідності формування і втілення в життя комплексу організаційних заходів для реалізації обраного варіанту стратегії.

#### **2.5. Завдання лекційних занять**

Основне завдання проведення лекційних занять з дисципліни «Стратегічне управління» полягає в ознайомленні студентів з основними методологічними і методичними питаннями стратегічного управління, сучасним станом управлінської діяльності, процесом реалізації стратегій на різних рівнях управління.

Проведення лекційних занять передбачає викладення студентам основних питань методології формування і реалізації стратегій в державних органах влади та органах місцевого самоврядування відповідно до програми дисципліни і робочого плану, звертаючи головну увагу на необхідності творчого використання напрацьованого методичного інструментарію стратегічного менеджменту та використання ситуаційного підходу при виробленні та обґрунтуванні стратегічних альтернатив.

У результаті вивчення дисципліни «Стратегічне управління» студент повинен:

- **знати:**
  - базові поняття та інструментарій стратегічного управління;
  - методичні підходи щодо формування стратегії;
  - основні переваги стратегічного управління.
- **вміти:**
  - застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності;

- формулювати стратегічні цілі та визначати пріоритети розвитку регіонів та територіальних громад;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище об'єкту управління.
- **володіти:**
  - навичками використання методології стратегічної діяльності;
  - методами аналізу та формулювання стратегічних цілей і вищначення пріоритетів для об'єкта управління;
  - сучасним інструментарієм розроблення і впровадження стратегій в діяльності державних органів влди та органів місцевого самоврядування.

### **2.6. Завдання практичних занять**

Завдання проведення практичних занять полягає у виробленні у студентів практичних навичок і вмінь формування і реалізації стратегії в діяльності державних органів влади та органів місцевого самоврядування.

У результаті вивчення дисципліни «Стратегічне управління» студент повинен вміти:

- використовувати знання, отримані при вивченні фундаментальних і спеціальних дисциплін;
- розпізнавати загрози для функціонуванн державного органу влади (органу місцевого самоврядування) і адаптувати його до раптових змін;
- виявляти можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, і виробляти варіанти отримання максимальних вигод від цих можливостей;
- виробляти стратегічні варіанти розвитку суб'єктів управління;
- самостійно виконувати розрахунки, пов'язані з аналізом, оцінкою та обґрунтуванням конкретних управлінських рішень;
- визначати проблемні ситуації в діяльності державних органів влади, виробляти та реалізовувати можливі варіанти вирішення проблем;
- використовувати сучасні методи стратегічного аналізу, виробляти і обґрунтовувати варіанти поведінки об'єктів управлінського впливу на основі ситуаційного підходу в публічному управлінні.

### **3. Зміст дисципліни «Стратегічне управління»**

#### **Змістовий модуль 1 Методологічні засади стратегічного управління в державних установах і організаціях**

##### ***Тема 1. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління***

Поняття стратегічного управління. Суть та принципи стратегічного менеджменту. Стратегічні аспекти в управлінні. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління. Роль і вигоди стратегічного планування. Характеристика відомих підходів до трактування стратегічного управління: як процесу поетапного здійснення управлінських дій, як управління через призму людського потенціалу, як управління конкурентними перевагами, як управління змінами, як процесу вироблення стратегічних управлінських рішень. Рівні стратегії.

Система стратегічного управління. Еволюція систем управління. Управління на основі контролю. Орієнтація на оперативне управління.. Внутрішня спрямованість управління.

Формування нової управлінської парадигми. Управління на основі гнучких екстрених рішень (стратегічне управління). Класифікація управлінських рішень. Передбачення змін. Превентивний характер управління. Пошук передумов успіху організації у зовнішньому середовищі. Сфера компетенції стратегічного управління. Обґрунтування стратегічних маневрів. Коригування напряму розвитку. Зростання ролі процесів реалізації, оцінки і контролю у впровадженні стратегій. Антикризовий характер стратегічного управління. Критерії оцінювання ефективності стратегічного управління.

Література [6; 7; 10; 12; 15].

##### ***Тема 2. Стратегія: підходи, значення і роль***

Сутність категорії «стратегія». Розуміння категорії «стратегія». Стратегія як комплекс дій. Класифікація стратегій. Питання на які відповідає стратегія. Функції стратегії. Роль та типи стратегії. Формування стратегії як засобу досягнення встановленої мети.

Основні підходи до розуміння стратегії. Поняття і підходів до стратегічного управління. Стратегія як абстрактна норма діяльності. Ототожнення стратегії і стратегічного плану дій. Стратегія як процес.

Стратегія і державне управління. Стратегія в державному управлінні як суспільна конструкція. Стратегія як механізм державного управління. Етапи розробки стратегії для органу влади. Організаційний зміст стратегії органу державної влади.

Стратегічне управління як особливий вид розумової діяльності. Особливості стратегічного мислення. Формування стратегічного мислення керівників. Сутність стратегічного мислення. Оцінка здатності до стратегічного

управління. Креативність у стратегічному управлінні. Реалізація ситуаційного підходу. Базові положення стратегічного мислення. Елементи стратегічного мислення. Ознаки стратегічного мислення.

Література [6; 7; 10; 15].

### ***Тема 3. Національний економічний розвиток України і кризи системи управління***

Національний економічний розвиток та стратегії економічних реформ. Ключові проблем розвитку національної економіки України. Проблеми економічної моделі національної економіки. Проблеми інвестиційної політики. Проблеми адекватності інвестиційної політики. Проблеми сучасної податкової системи. Проблеми розвитку вітчизняного підприємництва.

Стратегічні пріоритети ефективного розвитку національної економіки. Ключові стратегічні пріоритети ефективного розвитку національної економіки. Ефективне управління національним економічним розвитком. Формування оптимально-ефективної моделі національної економічної системи. Економічне зростання. Регулювання факторів економічного розвитку. Динаміка національного економічного розвитку. Чинники управління національним економічним розвитком. Ефективність взаємодії промислового та банківського капіталу.

Українська економіка в умовах кризи. Сутність економічної кризи. Методи державного регулювання. Проблеми, викликані світовою фінансовою кризою. Базові галузі української економіки. Причинами появи кризи в Україні. Шляхами виходу з кризи.

Вибір оптимальної моделі розвитку України. Проблеми формування та досягнення стратегічних пріоритетів. Модель інвестиційного розвитку. Параметрів, які визначають напрямки і характер капіталовкладень. Основні інвестиційні моделі.

Економічна безпека в системі стратегічного управління економічним розвитком. Сутність економічної безпеки. Сучасне розуміння економічної безпеки. Проблеми забезпечення економічної безпеки. Загрози в макроекономічному аспекті. Стійкість соціально-економічної системи.

Література [6; 7; 10; 15; 17].

### ***Тема 4. Обґрунтування місії та цілей державної організації***

Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання. Правила визначення місії. Вироблення ієрархії цілей, що визначають напрям розвитку організації. Довгострокові та стратегічні цілі. Роль бачення в стратегічному управлінні. Основні завдання стратегічного управління на центральному рівні. Основні завдання стратегічного управління на регіональному рівні. Принципи формування стратегічних цілей. Етапи формування стратегічних завдань.

Процес стратегічного управління. Блоки стратегічного управління. Алгоритм технології стратегічного управління. Процесуальні фази стратегічного управління. Вивчення середовища. Визначення критичних



питань та розробка стратегічного бачення. Використання SWOT-аналізу. Визначення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

Етапи розробки стратегічного плану. Ініціація. Створення організаційних структур. Проведення аналізу. Визначення місії, цілей, завдань. Планування. Реалізація плану. Моніторинг, оцінювання. Акцент у стратегічному управлінні. Цінності у стратегічному управлінні. Особливості етапів стратегічного управління.

Критерії оцінювання стратегічних цілей державної організації. Методи формування і аналізу цілей. Система стратегічних цільових пріоритетів державних установ і організацій. Оцінювання рівня і структури витрат. Аналіз стійкості стратегій.

Література [6; 7; 10].

### ***Тема 5 Основні підходи до розуміння і оцінки середовища функціонування державних установ і організацій***

Поняття зовнішнього середовища. Взаємодія державних установ і організацій і навколишнього середовища. Характерні особливості зовнішнього середовища: невизначеність, складність, динамізм. Складові компоненти зовнішнього середовища державних установ і організацій: економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, природні, географічні. Поняття безпосереднього середовища державних установ і організацій.

Стратегічні дослідження, їх сутність та призначення. Напрямки стратегічних досліджень організації. Методика виконання стратегічних досліджень. Організація проведення стратегічних досліджень.

Методи і прийоми аналізу та прогнозу середовища. Матриця SWOT, матриця можливостей, матриця вразливості, матриця профілю середовища, PEST – аналіз.

Аналіз внутрішнього середовища організації для розробки стратегічних рішень. Особливості SNW-підходу до аналізу внутрішніх ресурсів організації. Аналіз досягнутого рівня і перспектив розвитку державної установи, виходячи з його стратегічної позиції.

Комплексне оцінювання державної організації та її середовища щодо можливих стратегічних змін. Алгоритм проведення сценарного планування: визначення головних стратегічних напрямків, встановлення основних факторів безпосереднього та зовнішнього оточення, ранжування факторів за важливістю та невизначеністю, аналіз та оцінювання наслідків реалізації завдань стратегічного розвитку, вибір сценарію.

Література [6; 7; 10; 15].

### ***Тема 6. Функціональні та ресурсні стратегії державних установ і організацій***

Загальні вимоги до функціональних та ресурсних стратегій. Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів організації. Системний підхід до забезпечення організації трудовими ресурсами.

Система функцій управління. Функціональні стратегії: маркетингова, НДПКР, виробнича, фінансова, управління персоналом, матеріально-технічного забезпечення, розвитку загального управління, комплексна. Послідовність формування функціональних стратегій. Взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій організації.

Література [6; 7; 10].

## **Змістовий модуль 2. Механізм реалізації стратегій державних установ і організацій**

### ***Тема 7. Методичні засади реалізації стратегій державних установ і організацій***

Умови успішної реалізації стратегії. Основні етапи циклу реалізації стратегії. Основні правила реалізації стратегії. Роль керівництва у реалізації стратегії.

Управління реалізацією стратегії. Функції вищого керівництва в процесі реалізації стратегії. Ризики, пов'язані з реалізацією стратегії. Управління шляхом вибору стратегічних позицій. Мотивація досягнення стратегічних результатів.

Впровадження стратегічних рішень. Етапи впровадження та планування заходів. Контроль, узгодження, аналіз процесів впровадження стратегічних рішень.

Література [6; 7; 10; 15].

### ***Тема 8. Стратегічне планування в державних установах і організаціях***

Цілі та принципи стратегічного планування. Методи розробки стратегій організації (підходи Ск. Сінка, Г. Мінцберга). Основні передумови, що зумовлювали перехід до стратегічного планування. Ціль стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Принципи стратегічного планування. Горизонт стратегічного планування.

Бар'єри для стратегічного планування. Об'єктивність існування, причини та сутність бар'єрів у стратегічному плануванні: негативний досвід, нерозвиненість теорії та методів планування, середовище, небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії, опір змінам, обмеження.

Подолання бар'єрів. Необхідність комплексного підходу до подолання бар'єрів. Початок процесу подолання бар'єрів "згори". Визнання існування обмежень. Установлення ефективних зв'язків. Участь всіх підрозділів організації у плануванні. Перевірка й удосконалення процесу планування. Розробка альтернативних планів.

Моделі стратегічного планування. Характеристика моделей стратегічного планування: на основі "стратегічної прогалини"; моделі, що базується на врахуванні запитів споживачів послуг; моделі, орієнтованої на створення позитивного іміджу організації. Критичний аналіз підходів.

Характеристика системи стратегічного планування в державній організації. Формальні та неформальні аспекти стратегічного планування.

Література [6; 7; 9; 13; 17].

### ***Тема 9. Моніторинг і оцінювання реалізації стратегій державних установ і організацій***

Сутність, цілі і об'єкти контролю в стратегічному управлінні. Основні завдання вищого керівництва організації на стадії оцінювання стратегії. Способи формування та мобілізації ресурсів на стадії виконання стратегії. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.

Завдання стратегічного контролю. Вимоги до проведення стратегічного контролю в організації. Основні показники, за якими проводиться стратегічний контроль: показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що визначають внутрішні організаційні процеси. Система виміру та відслідковування параметрів. Сутність, цілі та об'єкти контролю реалізації стратегії державних установ.

Використання результатів моніторингу та оцінювання в процесі реалізації стратегії. Процес коригування стратегій.

Література [6; 7; 10; 15].

### ***Тема 10. Ресурсне забезпечення реалізації стратегій державних установ і організацій***

Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегії державної організації. Методичне забезпечення реалізації стратегії. Соціально-психологічне забезпечення процесу стратегічного управління в державних установах організаціях. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту в державних установах і організаціях. Джерела отримання достовірної інформації для формування стратегії

Фінансове забезпечення реалізації стратегії державної організації. Головні розпорядники коштів. Спільне фінансування реалізації стратегії. Відповідальність за цільове використання фінансових ресурсів.

Кадрове забезпечення підготовки та реалізації стратегії державних установ і організацій. Оцінка кадрового потенціалу. Підбір персоналу. Узгоджених за термінами та виконавцями. Послідовність виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю. Передумови успішної реалізації стратегічних планів керівництва державних установ.

Література [6; 7; 8; 10; 13; 15].

### ***Тема 11. Регіональне прогнозування і планування***

Регіон – цілісна територіальна частина господарства країни. Прогнозування і планування як елементи стратегічного управління. Прогнозування економічного і соціального розвитку регіону. Аналіз економічної бази. Завдання прогнозування і планування на регіональному рівні.

Структура стратегії економічного і соціального розвитку регіону. Основні завдання регіонального планування. Принципи формування структури стратегії економічного і соціального розвитку регіону.

Стратегічні програми економічного та соціального розвитку. Зміст і етапи розробки програми економічного і соціального розвитку регіону. Підходи до розробки програм економічного і соціального розвитку. Система показників.

Алгоритм розробки та реалізації регіональної програми економічного і соціального розвитку регіону. Підготовка програми економічного і соціального розвитку регіону. Прийняття програми. Реалізація програми. Моніторинг результатів. Коректування дій щодо досягнення запланованих показників.

Література [6; 7; 9; 10; 17; 18].

### ***Тема 12. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості***

Історико-правовий аспект стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. Формування державницьких підходів на рівні законодавства щодо регіональної політики в незалежній Україні. Законодавчі акти, що регулюють розвиток регіонів.

Проблеми стратегічного планування розвитку регіонів на сучасному етапі в Україні. Узгодження діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування у сфері державного стимулювання розвитку регіонів. Недоліки процесу стратегічного планування розвитку регіону. Наявність внутрішніх конфліктів.

Організаційні та інституційні механізми ефективної реалізації регіональних стратегій. Програмно-планова схема реалізації регіональних стратегій. Керованість та ефективність реалізації стратегії. Інститути реалізації регіональних стратегій. Діяльність агентства з регіонального розвитку. Фонди розвитку регіонів. Пріоритети діяльності фондів.

Шляхи забезпечення ефективності стратегічного управління регіонами. Проблеми відповідальності за виконання стратегій регіонального розвитку. Діяльність місцевих органів влади щодо забезпечення ефективності реалізації стратегії розвитку регіону. Правове забезпечення інноваційної парадигми регіонального розвитку.

Література [6; 7; 9; 10; 16; 17].

**4. Структура залікового кредиту з дисципліни  
"Стратегічне управління"  
Денна форма**

Тема	Кількість годин		
	лекції	практичні заняття	СРС
<b>Змістовний модуль 1. Методологічні засади стратегічного управління в державних установах і організаціях</b>			
Тема 1. Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління.	4	2	8
Тема 2. Стратегія: підходи, значення і роль.	2		9
Тема 3. Національний економічний розвиток України і кризи системи управління.	2	2	8
Тема 4. Обґрунтування місії та цілей державних установ і організацій.	2		9
Тема 5. Основні підходи до розуміння і оцінки середовища функціонування державних установ і організацій.	2	2	8
Тема 6. Функціональні та ресурсні стратегії державних установ і організацій.	2		9
<b>Змістовний модуль 2. Механізм реалізації стратегій державних установ і організацій</b>			
Тема 7. Методичні засади реалізації стратегій державних установ і організацій	2	2	8
Тема 8. Стратегічне планування в державних установах і організаціях.	4	2	8
Тема 9. Моніторинг і оцінювання реалізації стратегій державних установ і організацій.	2	2	8
Тема 10. Ресурсне забезпечення реалізації стратегій державних установ і організацій.	2	1	8
Тема 11. Регіональне прогнозування і планування.	4	2	8
Тема 12. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості.	2		9
<b>РАЗОМ:</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

## **5. Тематика практичних занять Денна та заочна форми навчання**

### **Практичне заняття 1 (2 год.)**

**Тема: Сутність і основний понятійний апарат стратегічного управління.**

**Мета: Засвоїти сутність та вивчити основний понятійний апарат стратегічного управління.**

#### **Питання для обговорення:**

1. Поняття стратегічного управління. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління.
2. Еволюція систем управління.
3. Формування нової управлінської парадигми. Сучасні критерії оцінювання якості управління.
4. Стратегічні аспекти в управлінні.
5. Класифікація управлінських рішень.

#### **Вирішення практичних завдань:**

1. Розгляд ситуаційного завдання.
- Література [6; 8; 12; 17; 18].

### **Практичне заняття № 2 (2 год.)**

**Тема: Національний економічний розвиток України і кризи системи управління.**

**Мета: Розглянути та провести аналіз економічного і соціального розвитку України за останні 5-10 років.**

#### **Питання для обговорення:**

1. Національний економічний розвиток та стратегії економічних реформ.
2. Стратегічні пріоритети розвитку національної економіки.
3. Українська економіка в умовах кризи. Методи державного регулювання.
4. Економічна безпека в системі стратегічного управління.

#### **Вирішення практичних завдань:**

1. Розгляд ситуаційного завдання.
- Література [6; 8; 12; 14; 18; 19].

### **Практичне заняття № 3 (2 год.)**

**Тема: Основні підходи до розуміння і оцінки середовища функціонування державних установ і організацій.**

**Мета: Набути навичок проведення оцінки середовища функціонування державних установ і організацій.**

#### **Питання для обговорення:**

1. Поняття середовища функціонування державних установ і організацій. Його аналіз.
2. Методи і прийоми аналізу та прогнозування зовнішнього середовища функціонування державних установ і організацій.
3. Комплексна оцінка середовища державних установ і організацій

#### **Вирішення практичних завдань:**

1. Розгляд ситуаційного завдання.  
Література [8; 11; 13; 18; 19].

#### **Практичне заняття 4 (2 год.)**

**Тема: Реалізація стратегії державних установ і організацій.**

**Мета: Вивчити та засвоїти механізм реалізації стратегії державних установ і організацій.**

##### **Питання для обговорення:**

1. Умови та основні етапи циклу реалізації стратегії.
2. Управління реалізацією стратегії.
3. Мотивація досягнення стратегічних результатів.
4. Впровадження стратегічних рішень.

##### **Вирішення практичних завдань:**

1. Розгляд ситуаційного завдання.  
Література [6; 7; 9; 11; 10].

#### **Практичне заняття № 5 (2 год.)**

**Тема: Стратегічне планування в державних установах і організаціях.**

**Мета: Засвоїти сутність та механізм здійснення стратегічного планування в державних установах і організаціях.**

##### **Питання для обговорення:**

1. Цілі та принципи стратегічного планування.
2. Етапи стратегічного планування.
3. Бар'єри для стратегічного планування та підходи до їх подолання.
4. Система планів в державних установах і організаціях.

##### **Вирішення практичних завдань:**

1. Розгляд ситуаційного завдання.
2. Розв'язування задач.  
Література [6; 8; 9; 16; 18].

#### **Практичне заняття №6 (2 год.)**

**Тема: Моніторинг і оцінювання реалізації стратегій державних установ і організацій.**

**Мета: набути практичних навичок щодо здійснення моніторингу та оцінки реалізації стратегій державних установ і організацій.**

##### **Питання для обговорення:**

1. Основні завдання вищого керівництва організації на стадії оцінювання стратегії.
2. Суть та завдання стратегічного контролю.
3. Основні показники, за якими проводиться стратегічний контроль.
4. Сутність ціль і об'єкти стратегічного контролінгу.

##### **Вирішення практичних завдань:**

1. Розгляд ситуаційного завдання.  
Література [8; 9; 13; 18].

### **Практичне заняття №7 (1 год.)**

**Тема:** Ресурсне забезпечення реалізації стратегій державних установ і організацій.

**Мета:** Ознайомитися із ресурсним забезпечення реалізації стратегій державних установ і організацій.

#### **Питання для обговорення:**

1. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегії державної організації.
2. Методичне забезпечення реалізації стратегії.
3. Соціально-психологічне забезпечення процесу стратегічного управління в державних установах організаціях.
4. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту в державних установ і організаціях.
5. Кадрове забезпечення реалізації стратегії державних установ і організацій.

#### **Вирішення практичних завдань**

1. Розгляд ситуаційного завдання.

Література [8; 9; 17; 18; 19].

### **Практичне заняття №8 (2 год.)**

**Тема:** Прогнозування і планування на регіональному рівні.

**Мета:** Засвоїти сутність та механізм регіонального прогнозування і планування.

#### **Питання для обговорення:**

1. Прогнозування економічного і соціального розвитку регіону.
2. Структура стратегії економічного і соціального розвитку регіону.
3. Етапи розробки програми економічного і соціального розвитку регіону.
4. Алгоритм розробки та реалізації регіональної програми економічного і соціального.

#### **Вирішення практичних завдань:**

1. Розгляд ситуаційного завдання.

Література [7; 11; 16; 18; 20].



## 5. Самостійна робота

Самостійна робота як основна форма засвоєння студентом навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових занять та без участі викладача, передбачає особистісно-орієнтовану організацію самоосвіти студента. Самостійна робота забезпечується необхідними навчально-методичними засобами: підручниками, навчальними посібниками, конспектами лекцій, навчально-методичними розробками для самостійного вивчення дисципліни, електронно-обчислювальною технікою, періодичними виданнями, засобами самоконтролю (тести, задачі, ділові ситуації, питання для самоконтролю).

Студенти мають можливість самостійно опрацювати навчальний матеріал у бібліотеці, навчальних кабінетах і комп'ютерних класах з використанням мережі Інтернет, а також у домашніх умовах (при отриманні відповідного пакету навчально-методичної літератури).

Діагностика якості самостійної роботи здійснюється викладачем при оцінюванні змістових модулів та на основі підсумкового контролю залікового модуля.

## 6. Тематика самостійної роботи студентів

№ п/п	Тема та зміст самостійної роботи	К-сть годин	Форма представлення
1.	Опрацювання лекційного матеріалу, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації, незалежних джерел та рекомендацій неурядових аналітичних центрів	20	Підготовка доповідей з проблемних питань
2.	Оволодіння інструментарієм аналізу середовища функціонування державних установ і організацій і вироблення стратегій їх функціонування, набуття умінь практичного використання набутих знань (для виконання індивідуальних завдань з тем курсу; підбір, засвоєння або ж розроблення алгоритмів розробки стратегій розвитку державних установ і організацій; підготовка аналітичних таблиць та опрацювання методик.	30	Підготовка спеціальних таблиць, матриць, форм. Розроблення алгоритму розрахунків
3	Виконання комплексного індивідуального завдання	46	Аналітична записка (КПЗ)
	Всього	96	

## 6. Комплексне практичне індивідуальне завдання

Комплексне практичне індивідуальне завдання передбачає створення умов і забезпечення можливостей для повної реалізації творчого потенціалу студента у процесі вироблення і обґрунтування стратегії в державних установах і організаціях в умовах конкурентного середовища. Комплексне практичне індивідуальне завдання передбачає використання елементів науково-дослідницької діяльності, розвитку здібностей виконавця, формування

нестандартного мислення та реалізації ситуаційного підходу при виявленні і розв'язанні управлінських проблем.

Комплексне практичне індивідуальне завдання виконується студентом самостійно і являє собою завершену практичну роботу в межах навчальної програми дисципліни і представляється за структурою і формою, поданою у методичних рекомендаціях з виконання КППЗ.

**Порядок та захист КППЗ:**

1. Завершене КППЗ подається викладачу, який читає лекційний курс та приймає іспит, не пізніше за 2 тижні до іспиту.
2. Оцінка за КППЗ виставляється на заключному практичному занятті.
3. Оцінка за КППЗ є обов'язковим компонентом іспитової оцінки і враховується при вивиденні підсумкової оцінки з дисципліни.

### **Зміст завдання**

На основі аналізу конкретної ситуації, яка стосується однієї з організацій (органу державної влади, органу місцевого самоврядування, державної установи, підприємства вибраної студентом особисто), виконайте такі завдання.

1. Охарактеризуйте правовий статус та завдання діяльності організації.
2. Проаналізуйте організаційну структуру управління організацією.
3. Сформулюйте місію організації.
4. Визначте компоненти зовнішнього середовища функціонування організації та проаналізуйте їх вплив на діяльність. Обґрунтуйте як зміна характеристик окремих компонентів впливає на цілі діяльності організації.
5. Проведіть дослідження внутрішнього середовища організації.
6. Здійсніть комплексний аналіз середовища функціонування організації, побудуйте матрицю СВОТ.
7. Побудуйте “дерево” цілей організації.
8. Визначте стратегію, що реалізується організацією.
9. Сформулюйте реальну стратегію організації.

Побудуйте організаційну структуру, яка була б спроможна реалізувати стратегії організації.

### **7. Організація і проведення тренінгу (4 год)**

**Тематика:** Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність органу державної влади (органу місцевого самоврядування).

**Порядок проведення:**

1. Вибір об'єкт здійснення аналізу та оцінки його діяльності (орган державної влади, орган місцевого самоврядування за вибором студента).
2. Розглянути основний інструментарій дослідження зовнішнього середовища.
3. Експертним шляхом визначити складові зовнішнього середовища.
4. Представити результати аналізу зовнішнього середовища досліджуваного об'єкта у вигляді короткого звіту (діаграми, графіки та їх опис).

Література [7; 10; 11; 14; 15]

## **Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання**

При викладанні навчальної дисципліни «Стратегічне управління» використовуються *інформаційно-ілюстративний, проблемний методи, спостереження й аналіз фактів, метод бесіди, методи інтерактивного навчання (диспути, круглі столи), метод проектів* для проведення занять і організації самостійної роботи студентів:

- *лекції* (оглядові, з ґрунтовним викладенням навчального матеріалу, розв'язанням ситуативних завдань; використання інтерактивних методів, технічних засобів);
- *практичні заняття* (групові заняття із розгляду типових ситуацій з опитуванням студентів, виконання завдань за індивідуальними варіантами під керівництвом викладача);
- *самостійна робота студента* (форми, обсяги та види безпосередньо пов'язані із методикою і організацією аудиторної роботи, зі станом забезпечення студента дидактичними і навчально-методичними матеріалами і передбачає опрацювання теоретичного матеріалу, викладеного на лекціях, самостійне вивчення певного теоретичного матеріалу, підготовку до практичних робіт, тестування і самоаналіз навчальної роботи та виконання індивідуальних завдань);
- *індивідуальна робота студента під керівництвом викладача* (цей вид самостійної роботи студента відповідно до навчального плану та розкладу занять планується як робота в аудиторії, але є допоміжним і не обов'язковим для відвідування студентом; заняття присвячені додатковому розгляду певних питань з теоретичного матеріалу, складного для самостійного опрацювання, і використовуються для здійснення консультацій (в тому числі з тематики індивідуальних завдань), для проведення заходів поточного контролю (контрольних робіт, тестування тощо).

Під час лекцій і практичних занять використовуються технічні засоби навчання.

Контроль успішності студента здійснюється з використанням модульно-рейтингової системи оцінювання, визначеної ТНЕУ, яка передбачає розподіл балів за виконання всіх запланованих видів робіт (теоретична підготовка, практичні роботи, КПЗ, самостійна робота, іспит).

Навчальні досягнення студента оцінюються кількісно (визначається рейтинг), а підсумкова оцінка формується як за традиційною шкалою, так і за шкалою КМСОНП.

Підсумкова (загальна) оцінка з навчальної дисципліни «Стратегічне управління» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту та є зваженою сумою рейтингових оцінок (балів), одержаних за окремі оцінювані форми навчальної діяльності:

- поточне та підсумкове тестування рівня засвоєння теоретичного матеріалу під час аудиторних занять та самостійної роботи (модульний контроль);
- оцінка (бали) за виконання наукових досліджень;
- оцінка (бали) за практичну діяльність під час практичних занять;

- оцінка за КПЗ;
- оцінка (бали) за участь у наукових конференціях, олімпіадах, наукові публікації тощо.

Питома вага оцінки кожного з видів навчальної роботи студента у підсумковій (загальній) оцінці визначається згідно з їх вагомістю у теоретичній та практичній підготовці фахівця, структурою та змістом навчальної дисципліни.

Підсумкова оцінка виставляється після повного завершення вивчення навчальної дисципліни, як це передбачено навчальним планом.

*Форми контролю*

*Термін виконання*

<i>Опитування на практичних заняттях</i>	<i>протягом семестру</i>
Контрольні роботи (поточні)	після опрацювання тем кожного змістового модуля відповідного до графіка модульного контролю
Доповіді та повідомлення	протягом семестру
Практичні і самостійні завдання	протягом семестру
Індивідуальні завдання	протягом семестру
Комплексні практичні індивідуальні завдання	протягом семестру, захист – відповідного до графіка модульного контролю
Підсумкова контрольна робота	відповідного до графіка модульного контролю
Іспит	екзаменаційна сесія

З дисципліни «Стратегічне управління» засоби діагностики рівня якості освітньо-професійної підготовки магістрів базуються на обов'язковому використанні технологій стандартизованого *тестового контролю*.

*Види тестування:*

- тести для поточного оцінювання знань студентів;
- тести для підсумкового (екзаменаційного) оцінювання знань студентів.

*Форми та види тестів:*

1. Закритої форми (з множинним вибором, альтернативні, з відновленням послідовності, в відновленням певної частини);
2. Відкритої форми (для виявлення знань термінів, визначень, понять і власного їх бачення студентами).
3. Ситуаційні тести (для вирішення проблемних і типових комунікативних ситуацій).

**10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю дисципліни «Стратегічне управління»**

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (ректорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КПЗ, враховуючи поточне опитування)	Заліковий модуль 4 екзамен
20 %	20 %	20 %	40%
Тиждень (9)	Тиждень (17)	Тиждень (17)	

**Шкала оцінювання:**

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

**10. Перелік наочних матеріалів та методичних вказівок**

№	Найменування	Номер теми
1.	Електронний варіант лекцій	1-12
2	Індивідуальні завдання для самостійного виконання (електронний варіант)	1-12
3.	Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Стратегічне управління»	1-12

**Перелік методичних матеріалів**

№ п/п	Найменування	Кількість примірників
1.	Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник / В. Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.	2
2.	Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник.	2

	– Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.	
3.	Толуб'як В. С., Корольок Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник) / В. С. Толуб'як, Ю. Г. Корольок, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 213 с.	10
4.	Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К: "Центр учбової літератури", 2011. – 440 с.	2
5.	Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління [підручник] – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.	50

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Нормативно-правові акти*

1. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III

2. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України №79 від 31.03.2016 р. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>.

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України №75 від 31.03.2016 р. – [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16>

4. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова КМУ № 932 від 11.11.2015 р. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF>

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова КМУ від 6 серпня 2014 р. №385. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>

### *Основна література*

6. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

7. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К: «Центр учбової літератури», 2011. – 440 с.

8. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

9. Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

10. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник / В. Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.

#### *Додаткова література*

11. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень / В. Д. Бакуменко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління [Текст] : зб. наук. пр. Академії муніципального управління. – № 1. – [Б. м. : б. в.], 2015. – С. 8-26.

12. Енциклопедичний словник з державного управління [Текст] / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

13. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. – С. 22-57.

14. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. – Київ : Кондор-Видавництво, 2016. – 124 с.

15. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник) / В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 213 с.

16. Хашиєва Л. В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду // Електронний ресурс: Режим доступу:<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf>

17. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

18. Основи стратегічного планування. Практично-методичний посібник викладача. – [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.fair.org.ua/content/library\\_doc/Curriculum\\_Strategic\\_Planning\\_print.pdf](http://www.fair.org.ua/content/library_doc/Curriculum_Strategic_Planning_print.pdf)