

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Кафедра адміністративного права та процесу
Кафедра адміністративно-правових дисциплін**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор НАВС
полковник поліції

Сергій ЧЕРНЯВСЬКИЙ
2026

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

Статус дисципліни:	обов'язкова
Рівень вищої освіти:	другий (магістерський)
Ступінь вищої освіти:	магістр
Галузь знань:	D «Бізнес, адміністрування та право»
Спеціальність:	D4 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма:	«Публічне управління та адміністрування»
Форма здобуття вищої освіти:	заочна
Мова навчання:	українська
Форма підсумкового контролю:	екзамен
Рік набору	2026



Київ – 2026

Розробник:

Олександр ДОЦЕНКО – завідувач кафедри адміністративного права та процесу НАВС, доктор юридичних наук, професор, полковник поліції.
Робочу програму схвалено на засіданні кафедри адміністративного права та процесу протокол від 06.08.2026 року № 25.

Завідувач кафедри
адміністративного права та процесу
полковник поліції



Олександр ДОЦЕНКО

Анна ТЕРЕНТ'ЄВА – професор кафедри адміністративно-правових дисциплін ННІПП НАВС, доктор наук з державного управління, професор.
Робочу програму схвалено на засіданні кафедри адміністративно-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та психології від 07.08.2026 № 24.

Т.в.о. завідувача кафедри



Валерія ЦУБЕНКО

Схвалено на засіданні науково-методичної ради НАВС від 11.08.2026

Результати щорічного перегляду робочої програми навчальної дисципліни

Робоча програма переглянута на 20____/20____ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

Протокол засідання кафедри
____202____ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від ____202____ № ____

Робоча програма переглянута на 20____/20____ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

Протокол засідання кафедри
____202____ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від ____202____ № ____

Робоча програма переглянута на 20____/20____ н.р. без змін; зі змінами (Додаток ____).
(потрібне підкреслити)

Протокол засідання кафедри
____202____ № ____

Протокол засідання науково-методичної ради
від ____202____ № ____

1. Загальні відомості про навчальну дисципліну

Програму навчальної дисципліни «Стратегічне управління в публічній сфері» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні концепції, методологія формування та реалізації стратегій, а також аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на процес стратегічного управління в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Мета й завдання навчальної дисципліни.

1. **Мета** навчальної дисципліни «Стратегічне управління в публічній сфері» – сформувати систему знань, умінь, навичок та компетентностей, що дають можливість оволодіння здобувачами комплексом сучасних систематизованих знань щодо використання сучасних методів стратегічного управління та планування, прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах суспільного розвитку із застосуванням стратегічних підходів для цілей управління у публічній сфері; оволодінням навичок застосування різних стратегічних концепцій для цілей управління у публічній сфері; вдосконалення навиків застосування аналітичного інструментарію у сфері стратегічного планування задля ідентифікації та організації ефективного використання доступних ресурсів та інформації з виявленням граничних умов застосування стратегічних рішень.

2. **Завдання** вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління в публічній сфері»:

- формування навичок з прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах суспільного розвитку, що потребує застосування стратегічних підходів для цілей управління у публічній сфері;
- ознайомлення та практичне застосування різних концепцій стратегії для цілей управління у публічній сфері;
- формування навичок моделювання ситуації;
- ознайомлення з різноманітними методами стратегічного управління;
- формування навичок із зрозумілого і недвозначного донесення власних висновків, знань та пояснень щодо прийняття необхідних управлінських рішень у публічній сфері, забезпечення ефективної взаємодії (комунікації) між різними групами суб'єктів публічного управління;
- формування навичок із результативної та ефективної інформаційно-комунікативної взаємодії суб'єкта та об'єкта управління із зовнішнім і внутрішнім середовищем, створення та супроводження сприятливого зовнішнього та внутрішнього клімату щодо забезпечення реалізації стратегії розвитку публічної сфери (або її складової);
- формування навичок із консультування та надання роз'яснень і рекомендацій фізичним і юридичним особам з питань функціонування суб'єктів і об'єктів публічної сфери, цінностей, цілей, стратегій, шляхів їх

реалізацій, діяльності органів публічного управління тощо;

- формування навичок із оцінювання організаційного та управлінського контекстів в різних секторах публічної сфери;
- формування навичок із застосування методів координації в умовах багаторівневого управління;
- формування навичок із застосування при вирішенні проблем публічного сектору ціннісних та історичних контекстів;
- виявляти проблемні ситуації на підприємствах, виробляти та оцінювати можливі варіанти усунення проблем.

Пререквізити. Навчальна дисципліна «Стратегічне управління в публічній сфері» пов'язана та базується на теоретичних положеннях навчальної дисципліни: «Концептуальні засади формування та реалізації державної політики», «Теорія управління та прийняття рішень», «Філософія управління».

Постреквізити: навчальні дисципліни «Психологія публічного управління» та «Сучасна методологія наукових досліджень».

Компетентності відповідно до освітньої програми ступеня вищої освіти магістра «Публічне управління та адміністрування».

Перелік компетентностей, які забезпечує навчальна дисципліна, і програмних результатів навчання.

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.

Загальна компетентність здобувачів вищої освіти у процесі вивчення навчальної дисципліни охоплює:

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

СК07. Здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

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

Програмні результати навчання:

РН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

РН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.

РН04. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних

задач публічного управління та адміністрування.

РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.

РН12. Планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами в публічній сфері;
- сутність стратегічного управління, особливості застосування стратегічного управління, моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері;
- сутність соціальних, політичних і економічних подій, проблем і складних задач публічної сфери, а також впливи та ризики зовнішнього (у тому числі глобалізаційних процесів і забезпечення національної безпеки) та внутрішнього середовища;
- механізми взаємодії та розподілу повноважень між різними рівнями управління;
- сутність багаторівневого управління та мережових структур;
- теорії та моделі прийняття управлінських рішень та можливості їх застосування у публічній сфері;
- загальні вимоги при формулюванні рішень у публічній сфері;
- сутність територіальних впливів при прийнятті управлінських рішень;
- особливості емпіричних та теоретичних методів дослідження.

вміти:

- розробляти стратегічні плани у публічній сфері, визначати стратегічні цілі, формулювати стратегічне бачення вирішення суспільних проблем розвитку;
- критично осмислювати проблемні питання стратегічного управління у публічній сфері;
- усвідомлювати систему динамічного стратегічного менеджменту та основні напрями формування стратегічної держави;
- аналізувати розвиток управлінських процесів у публічній сфері, ідентифікувати проблеми та обґрунтовувати необхідність їх вирішення, добирати для цього необхідну та релевантну кількісну і якісну інформацію, робити обґрунтовані та неупереджені висновки;
- застосовувати теоретичні положення, методології публічного управління;

- виконувати управлінські функції, у тому числі керівника, у суб'єктах публічної сфери;
- адаптувати міжнародно визнані стандарти публічного управління;
- організовувати та забезпечувати ефективну діяльність адміністрації суб'єкта публічної сфери;
- приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів та методів.

навчитися:

- проводити стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища публічної організації;
- формулювати місію, візію та стратегічні цілі для органу публічної влади або місцевого самоврядування;
- розробляти стратегічні альтернативи та обґрунтовувати вибір оптимальної стратегії;
- складати плани дій та механізми реалізації обраної стратегії;
- оцінювати та здійснювати моніторинг виконання стратегічних завдань і досягнення результатів;
- застосовувати сучасні інструменти та методи стратегічного управління в практичній діяльності;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах стратегічної невизначеності;
- відшукувати необхідну інформацію у спеціальній літературі, базах даних, інших джерелах інформації, аналізувати та об'єктивно оцінювати інформацію;
- аргументувати власну позицію зрозуміло, вчасно і ввічливо;
- взаємодіяти у навчальній групі.

Структура навчальної дисципліни:

Тема 1. Теорія та методологія стратегічного управління у публічній сфері

Мета, принципи та функції стратегічного управління. Сутність стратегічного управління у публічній сфері та його специфіка. Елементи системи стратегічного управління у публічній сфері та їх характеристика. Еволюція стратегічного управління у публічній сфері. Підходи та моделі стратегічного управління. Процес і стадії стратегічного управління.

Необхідність формування стратегічного управління у публічній сфері. Сутність та роль «стратегічного мислення» у формуванні визначення стратегічного рівня публічних організацій. Визначення стратегічного рівня публічних організацій. Принципи діяльності та характеристики стратегічно орієнтованої організації. Проблеми та особливості стратегічної діяльності публічних організацій України.

Тема 2. Технології розробки та реалізації стратегії

Цілі стратегічного управління та вимоги до них. Зміст та принципи

формування цілей регіональних економічних систем, окремих публічних організацій в Україні. Різноманітність критеріїв класифікації цілей в управлінні. Показники, що використовуються для характеристики стратегічних цілей. Завдання та умови розвитку цільового підходу на сучасному етапі.

Дерево цілей регіональних економічних систем, публічних організацій в Україні. Поняття дерева цілей і правила його побудови. Дерево цілей та політика досягнення цілей. Особливості розробки дерева цілей на різних етапах життєвого циклу публічної організації. Основні переваги і недоліки системи управління за цілями.

Тема 3. Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення

Процес побудови стратегії. Зміст концепції стратегічного вибору. Специфіка впровадження стратегій. Внутрішнє середовище об'єкта для запровадження стратегічного управління. Стратегічні рішення. Особливості прийняття стратегічних рішень. Теорії та моделі прийняття управлінських рішень та можливості їх застосування у публічній сфері. Загальні вимоги при формулюванні рішень у публічній сфері. Сутність територіальних впливів при прийнятті управлінських рішень.

Основні підходи щодо моніторингу й оцінювання в стратегічному управлінні. Етап моніторингу в стратегічному управлінні. Процес моніторингу. Класифікація та визначення показників (індикаторів). Моніторинг і контроль: встановлення ефективності стратегічного управління. Оцінювання в запровадженні стратегічного управління. Функції процесу оцінювання. Оцінювання ефективності й результативності. Організація моніторингу та оцінювання.

Тема 4. Стратегічне планування розвитку організацій, територій та громад

Стратегічне планування: поняття, зміст. Етапи стратегічного планування розвитку організацій. Мета, принципи та функції стратегічного планування.

Особливості стратегічного планування. Основні методи стратегічного планування. Зарубіжний досвід стратегічного планування. Стратегічне планування розвитку територій: поняття, принципи. Стратегічне планування розвитку територіальних громад.

Структура навчальної дисципліни

Найменування показників:	Характеристика навчальної дисципліни			
	Денна форма здобуття вищої освіти		Заочна форма здобуття вищої освіти	
	д/б	ксф	д/б	ксф
Кількість кредитів ECTS – 4	Рік підготовки			
			1, 2	1, 2
	Семестр			
			2, 3	2, 3
Загальна кількість годин – 120	Лекції (годин)			
			6	6
	Семінарські заняття (годин)			
			8	8
	Практичні заняття (годин)			
			4	4
	Самостійна робота (годин)			
			102	102
	Вид підсумкового контролю			
			екзамен	екзамен

2. Тематичний план

(заочна форма навчання, державне замовлення, за кошти фізичних або юридичних осіб)

№ з/п	Назви тем	Нормативний обсяг годин	з них:				
			Усього годин з викладачем	з них:			Самостійна робота
				лекцій	Семінарських занять	Практичних занять	
1	Теорія та методологія стратегічного управління у публічній сфері	28	4	2	2	–	24
2	Технології розробки та реалізації стратегії	32	4	2	2	–	28
3	Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення	32	6	2	2	2	26
4	Стратегічне планування розвитку організацій, територій та громад	28	4	–	2	2	24
Усього годин		120	18	6	8	4	102
Підсумковий контроль: екзамен							

4. Плани семінарських і практичних занять

Заочна форма здобуття вищої освіти, державне замовлення, за кошти фізичних або юридичних осіб)

Тема 1. Теорія та методологія стратегічного управління у публічній сфері

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Актуальність стратегічного мислення в умовах змін та невизначеності.
2. Ключові відмінності стратегічного управління у публічному секторі.
3. Класичний цикл стратегування. Опис чотирьох основних фаз циклу: аналіз, формулювання, реалізація, моніторинг та оцінка.
4. Інструмент PESTEL-аналізу.
5. Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів).
6. Визначення місії та візії (бачення) публічної організації.
7. Внутрішній аудит: оцінка сильних та слабких сторін організації за

допомогою SWOT-аналізу.

8. Використання принципу SMART для формулювання публічних цілей.

Тема 2. Технології розробки та реалізації стратегії

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Зміст та принципи формування цілей регіональних економічних систем, окремих публічних організацій в Україні.
2. Різноманітність критеріїв класифікації цілей в управлінні.
3. Поняття дерева цілей і правила його побудови.
4. Дерево цілей та політика досягнення цілей.
5. Особливості розробки дерева цілей на різних етапах життєвого циклу публічної організації.
6. Основні переваги і недоліки системи управління за цілями.

Тема 3. Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Стратегічні рішення.
2. Особливості прийняття стратегічних рішень.
3. Теорії та моделі прийняття управлінських рішень та можливості їх застосування у публічній сфері.
4. Загальні вимоги при формулюванні рішень у публічній сфері.

Навчальні питання та завдання до практичного заняття

(кількість годин – 2 години)

1. Сутність територіальних впливів при прийнятті управлінських рішень.
2. Основні підходи щодо моніторингу й оцінювання в стратегічному управлінні.
3. Основні підходи щодо моніторингу й оцінювання в стратегічному управлінні.
4. Етап моніторингу в стратегічному управлінні.
5. Процес моніторингу.
6. Класифікація та визначення показників (індикаторів).
7. Оцінювання в запровадженні стратегічного управління.
8. Функції процесу оцінювання.
9. Оцінювання ефективності й результативності.
10. Організація моніторингу та оцінювання.

Завдання 1. Ситуаційний аналіз та вибір концептуальної моделі прийняття рішень

- **Мета:** Навчитися ідентифікувати та застосовувати класичні й сучасні концепції стратегічного вибору (модель раціонального вибору, інкременталізм Ч. Ліндблома, модель «сміттевого бака» Г. Марча тощо).

- **Контекст:** Орган місцевого самоврядування стикається з критичною проблемою реорганізації системи міського громадського транспорту в умовах дефіциту бюджету та високого соціального напруження.

- **Завдання:**

1. Ознайомтеся з описом кейсу (надається викладачем).
2. Порівняйте застосування **моделі раціонального вибору та концепції інкременталізму (покрокових змін)** для розв'язання цієї проблеми.
3. Обґрунтуйте, яка з концепцій є більш життєздатною у даному управлінському контексті, заповнивши порівняльну таблицю (ризики, ресурси, строки, залучені стейкхолдери).

Завдання 2. Матричний аналіз стратегічних альтернатив

- **Мета:** Оволодіти інструментами формування альтернативних стратегічних рішень для публічної установи.

- **Контекст:** Обласна військова/цивільна адміністрація розробляє Стратегію регіонального розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

- **Завдання:**

1. На основі наданих даних проведеного SWOT-аналізу розробіть крос-матрицю **TOWS** (перехресні стратегії: SO, ST, WO, WT).
2. Сформулюйте мінімум по 2 стратегічні рішення для кожного кварталу матриці.
3. Пріоритезуйте сформульовані альтернативи за допомогою критеріїв: *соціальний ефект, ресурсоемність, відповідність національним пріоритетам*.

Завдання 3. Стратегічний вибір за методом відносної більшості та критеріями багатокритеріального аналізу (MCDA)

- **Мета:** Засвоїти методику математично обґрунтованого вибору найкращого стратегічного рішення серед декількох конкурентних варіантів.

- **Контекст:** Міністерство обирає підрядника/концепцію створення єдиної цифрової платформи для надання муніципальних послуг. На розсуд подано 4 альтернативні концепції.

- **Завдання:**

1. Розробіть систему критеріїв оцінювання (наприклад: *вартість впровадження, кібербезпека, інклюзивність, швидкість масштабування, зручність для громадян*).
2. Призначте вагові коефіцієнти для кожного критерію.
3. Оцініть кожну концепцію за 10-бальною шкалою та розрахуйте інтегральний показник за формулою вагового підсумовування.
4. Підготуйте аналітичну записку з обґрунтуванням рекомендованого варіанта для керівника органу влади.

Завдання 4. Моделювання зацікавлених сторін та управління опором змінам

- **Мета:** Навчитися враховувати позиції стейкхолдерів під час прийняття непопулярних стратегічних рішень.

- **Контекст:** Прийняття рішення про оптимізацію (укрупнення/закриття) мережі закладів загальної середньої освіти у територіальній громаді.

- **Завдання:**

1. Побудуйте Матрицю інтересів та впливу стейкхолдерів для даного стратегічного рішення.
2. Визначте потенційні джерела опору стратегічному рішенню.
3. Розробіть комунікаційну стратегію та перелік компенсаційних заходів для пом'якшення опору ключових груп.

Завдання 5. Формування стратегічного рішення в умовах невизначеності (Дерево рішень)

- **Мета:** Оволодіти інструментами аналізу ризиків та оцінювання альтернатив в умовах динамічного зовнішнього середовища.

- **Контекст:** ДП або публічний оператор інфраструктури вирішує питання щодо закупівлі альтернативних джерел енергії / будівництва розподіленої генерації.

- **Завдання:**

1. Побудуйте **Дерево рішень** з урахуванням трьох можливих сценаріїв розвитку подій (базовий, оптимістичний, песимістичний) та відповідних ймовірностей їх настання.
2. Обчисліть очікувану цінність / ефективність кожної стратегічної альтернативи.
3. Зробіть висновок щодо вибору найбільш стійкого (резильєнтного) рішення.

Завдання 6. Розробка карти стратегічних цілей для публічного сектору)

- **Мета:** Трансформувати обрану стратегічну концепцію у конкретні управлінські рішення та показники (KPI).

- **Контекст:** Впровадження концепції «Smart City» у середньому за розміром місті.

- **Завдання:**

1. Адаптуйте класичну Збалансовану систему показників під публічний сектор за проекціями:
 - *Суспільна цінність / Громадяни;*
 - *Фінанси / Ефективність ресурсів;*
 - *Внутрішні публічні процеси;*
 - *Навчання, інновації та розвиток персоналу.*
2. Сформулюйте 3–4 стратегічні цілі для кожної проекції та встановліть зв'язки між ними (причинно-наслідкова карта).
3. Для кожної цілі запропонуйте вимірювані цільові показники (KPI) та стратегічні ініціативи.

Завдання 7. Симуляційна гра: Стратегічні дебати «Захист публічного рішення»

- **Мета:** Закріпити навички аргументації, публічного захисту та критичного аналізу стратегічного вибору в умовах обмеженого часу.

- **Формат:** Рольова симуляція засідання Кабінету Міністрів України або сесії міської ради.

- **Завдання:**

1. Група ділиться на 3 команди: «Розробники рішення», «Опоненти/Експертне середовище» та «Оцінювачі (Управлінська рада)».

2. Команда «Розробників» презентує концепцію стратегічного рішення (наприклад: *Запровадження безумовного базового доходу на регіональному рівні* або *Повна автоматизація та цифровізація митних процедур*).

3. Команда «Опонентів» ставить критичні запитання, шукає прогалини у виборі та пропонує альтернативні концепції.

4. Команда «Оцінювачів» на основі регламентованої форми приймає остаточне стратегічне рішення та дає зворотний зв'язок щодо якості аргументації.

Тема 4. Стратегічне планування розвитку організацій, територій та громад

(кількість годин – 2 години)

Навчальні питання до семінарського заняття

1. Мета, принципи та функції стратегічного планування.
2. Етапи стратегічного планування розвитку організацій.
3. Стратегічне планування розвитку територій: поняття, принципи.
4. Стратегічне планування розвитку територіальних громад.

Навчальні питання та завдання до практичного заняття

(кількість годин – 2 години)

1. Особливості стратегічного планування.
2. Основні методи стратегічного планування.
3. Зарубіжний досвід стратегічного планування.
4. Стратегічне планування розвитку територій.

Завдання до практичного заняття

1. Сутність та принципи стратегічного планування:

Розкрийте поняття стратегічного планування та його ключову роль у розвитку організацій, територій та громад. Які основні принципи (комплексність, партисипативність, гнучкість, довгостроковість тощо) лежать в його основі?

2. Етапи та інструменти стратегічного планування:

Опишіть послідовність етапів стратегічного планування (від аналізу до моніторингу та оцінки). Назвіть та охарактеризуйте ключові інструменти аналізу стратегічного середовища (наприклад, PEST(LE), SWOT-аналіз, аналіз заінтересованих сторін).

3. Стратегічне бачення, місія та цілі:

Яка різниця між стратегічним баченням, місією та стратегічними цілями організації/території/громади? Сформулюйте приклад якісного стратегічного бачення для територіальної громади.

4. Особливості стратегічного планування для різних суб'єктів:

Порівняйте специфіку та ключові відмінності стратегічного планування на рівні організації (бізнесу/неприбуткової) та на рівні територіальної громади/регіону. Які виклики є найбільш актуальними для планування розвитку громад в сучасних умовах?

5. Впровадження, моніторинг та оцінка стратегії:

Що включає план реалізації (впровадження) стратегії? Як здійснюється моніторинг виконання стратегічних цілей та оцінка досягнутих результатів? Яке значення має система ключових показників ефективності у цьому процесі?

5. Завдання для самостійної роботи

Самостійна робота (СР) здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» з дисципліни «Стратегічне управління в публічній сфері» є не просто додатковим елементом навчання, а критично важливим компонентом для формування ключових компетентностей майбутнього фахівця-управлінця.

Магістри публічного управління та адміністрування мають бути готові до самостійного опрацювання варіантів управлінських рішень та пояснення умов вибору альтернативи. СР забезпечує:

- поглиблене вивчення першоджерел: самостійна робота з науковими статтями, доповідями міжнародних організацій, нормативно-правовими актами та аналітичними звітами (які не завжди охоплюються лекційним матеріалом) дозволяє дослідити практику застосування методів опрацювання варіантів стратегій та планів та застосування положень теорії управління в практиці публічного управління та адміністрування.

- розвиток критичного мислення: під час СР здобувачі навчаються оцінювати достовірність джерел, зіставляти різні теоретичні моделі з реальною практикою прийняття та реалізації стратегій та обґрунтовувати власні проекти планів реалізації цих стратегій.

Дисципліна є прикладною, а її кінцева мета – підготовка фахівця, здатного впливати на якість публічного управління. СР створює умови для набуття навичок:

- виконувати управлінські функції, у тому числі керівника, у суб'єктах публічної сфери;

- адаптувати міжнародно визнані стандарти публічного управління;

- організовувати та забезпечувати ефективну діяльність адміністрації суб'єкта публічної сфери;

- приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів та методів.

- проводити стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища публічної організації;
- формулювати місію, візію та стратегічні цілі для органу публічної влади або місцевого самоврядування;
- складати плани дій та механізми реалізації обраної стратегії;
- оцінювати та здійснювати моніторинг виконання стратегічних завдань і досягнення результатів.

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління в публічній сфері» є методологічною базою для успішного виконання магістерської кваліфікаційної роботи. Самостійний пошук та аналіз методів управління, практики застосування, порівняльних практик, а також вибір та обґрунтування застосування конкретного методу прийняття управлінського рішення під час СР, прямо сприяє:

- вибору та обґрунтуванню теми дослідження.
- формулюванню теоретичної частини магістерської роботи.

Таким чином, самостійна робота є поєднуючим елементом між академічною теорією та експертною практикою, забезпечуючи випускникам магістратури автономність, глибину знань та готовність до вирішення комплексних завдань щодо проєктування та реалізації державно-управлінських рішень.

Тема 1. Теорія та методологія стратегічного управління у публічній сфері (самостійна робота – 24 год.)

Підготувати наукове повідомлення (обсягом 5 сторінок) за однією із запропонованих тем з обов'язковим посиланням на використані джерела:

1. Поняття: стратегія, стратегічна мета, стратегічний вибір, стратегічний процес, стратегічний механізм тощо.
2. Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища, цілі та місії організації.
3. Стратегічне управління як процес взаємодії організації з її оточенням.
4. Стратегічне управління як галузь наукових знань.
5. Поняття закону, принципу, методу в теорії стратегічного управління.
6. Зміст і взаємозв'язок основних категорій стратегічного управління: закон, принцип, метод, мета, місія, потенціал організації, стратегія, конкурентоспроможність тощо.
7. Класифікація стратегій.
8. Стратегічне управління як галузь діяльності вищого керівництва організації.
9. Поняття управлінського циклу й цілісності в діяльних системах.
10. Поняття інформації, аналітики.
11. Інформаційно-аналітичне забезпечення як фактор в удосконаленні стратегічної діяльності керівників макрорівня.
12. Стратегічна аналітика, стратегічний аналіз і синтез у стратегічному управлінні.
13. Поняття та види цілей.

14. Методи формування і аналізу цілей.

15. Система стратегічних цільових пріоритетів: оптимальна концентрація, достатній мінімум, залишковий принцип.

Варіант 1. Теоретико-методологічний аналіз (порівняльний аналіз)

Завдання: Провести порівняльний аналіз адаптації моделей стратегічного управління з приватного сектору (наприклад, SWOT/TOWS, PESTEL, Balanced Scorecard (BSC), модель М. Портера) до умов публічного управління.

Ключові питання:

1. У чому полягає фундаментальна різниця між «створенням прибутку» (бізнес) та «створенням суспільної цінності (Public Value)» в публічному секторі?

2. Як модифікується система збалансованих показників (BSC) під підзвітність органу виконавчої влади або місцевого самоврядування?

Формат звіту: Аналітична записка (до 5–7 сторінок) із порівняльною таблицею обмежень та переваг кожного інструменту.

Варіант 2. Практичний кейс-аналіз стратегії розвитку

Завдання: Оцінити якість реалізації та методологію розробки діючого стратегічного документа (Стратегія розвитку області, громади або Національна стратегія в окремій сфері).

Алгоритм виконання:

1. Проаналізувати узгодженість цілей стратегії з операційними планами дій та бюджетом.

2. Перевірити наявність та чіткість показників досягнення цілей (KPI / SMART-критерії).

3. Оцінити рівень залучення стейкхолдерів (громадськості, бізнесу) під час розробки стратегії.

Формат звіту: Критичний експертний висновок із конкретними рекомендаціями щодо усунення методологічних прогалин.

Варіант 3. Проєктна розробка: «Стратегування в умовах невизначеності та криз»

Завдання: Розробити концепцію стратегічного планування для публічного інституту в умовах післявоєнного відновлення / викликів безпеки.

Структура розробки:

1. Складання карти стейкхолдерів та аналіз їхніх інтересів і впливу.

2. Формування альтернативних сценаріїв розвитку (оптимістичний, базисний, песимістичний).

3. Визначення пріоритетних напрямів та розробка матриці ризиків з заходами щодо їх мінімізації.

Формат звіту: Презентаційний проєкт (10–12 слайдів) або концептуальна записка стратегії.

Варіант 4. Науково-дослідне есе

Завдання: Підготувати критичний огляд сучасних наукових дискусій щодо трансформації стратегічного управління під впливом діджиталізації (e-Governance, Big Data, штучний інтелект).

Орієнтовні теми на вибір:

- «Концепція Public Value М. Мура як методологічна основа стратегування в публічному секторі»
- Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних для прогнозування публічних політик»
- «Гнучкі методології (Agile) в державному стратегічному плануванні: можливості та межі застосування»

Формат звіту: есе з дотриманням вимог до цитування та використання міжнародних джерел.

Тема 2. Технології розробки та реалізації стратегії (самостійна робота – 28 год.)

Підготувати наукове повідомлення (обсягом 5 сторінок) за однією із запропонованих тем з обов'язковим посиланням на використані джерела:

1. Сучасні теоретичні та практичні підходи до розробки стратегії в публічному секторі
2. Комплексне застосування SWOT- та PEST-аналізу як бази для прийняття стратегічних рішень
3. Сценарне планування в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища
4. Блок 2. Візуалізація та структурування стратегії (Концепція BSC)
4. Збалансована система показників (BSC) як інструмент трансформації стратегії в оперативні дії
5. Стратегічні карти (Strategic Maps): візуалізація причинно-наслідкових зв'язків між цілями організації
6. Технологія каскадування стратегії: від загальної місії до завдань конкретного виконавця
7. Забезпечення вертикальної та горизонтальної узгодженості цілей в органах публічної влади та територіальних громадах
8. Формування та пріоритезація портфеля стратегічних проєктів на етапі реалізації стратегії
9. Взаємозв'язок стратегічного планування та управління змінами (Change Management) в організаціях
10. Організаційна та громадська культура як підґрунтя успішного впровадження стратегічних трансформацій
11. Роль та ключові функції стратегічного лідерства в забезпеченні ефективної реалізації стратегії
12. Розробка системи KPI для стратегічного контролю: відмінності між моніторингом та оцінкою результативності

Варіант 1. Практично-аналітичний кейс: «SWOT-аналіз та побудова матриці рішень для територіальної громади»

Мета: освоїти методику первинного стратегічного аналізу та формулювання бачення розвитку публічного утворення.

Опис завдання:

1. Обрати конкретну територіальну громаду (або орган публічної влади).
2. Провести комплексний SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості та загрози) на основі відкритих даних чи стратегії розвитку громади.
3. Скласти перехресну матрицю SWOT (комбінації SO, ST, WO, WT) та сформулювати не менше 4 стратегічних альтернатив (по одній для кожної комбінації).
4. Запропонувати оновлені візію та місію обраного органу/громади на 5-7 років.

Форма звітності: аналітична записка (3–5 сторінок) з заповненими таблицями SWOT-аналізу та коротким обґрунтуванням обраних стратегічних напрямів.

Варіант 2. Розробка каскадованого дерева цілей та дерева проектів

Мета: навчитися декомпонувати абстрактні стратегічні цілі у конкретні оперативні завдання та заходи.

Опис завдання:

- На основі існуючої стратегії регіонального/місцевого розвитку обрати одну стратегічну ціль (наприклад, «Економічна диверсифікація та підтримка малого бізнесу»). Побудувати дерево цілей: Стратегічна ціль → Оперативні цілі (2–3) → Завдання (2–3 до кожної оперативної цілі).

2. Для кожної оперативної цілі розробити принаймні один паспорт стратегічного проекту (назва, мета, строки, очікувані результати, джерела фінансування, відповідальний виконавець).

Форма звітності: графічна схема (дерево цілей) та специфікація проектів у вигляді зведеної таблиці.

Варіант 3. Моніторинг та розробка KPI для стратегії публічного управління

Мета: оволодіти інструментарієм оцінювання ефективності та контролю реалізації стратегічних рішень.

Опис завдання:

1. Скласти систему ключових показників ефективності (KPI) для контролю реалізації обраного напрямку публічної політики (наприклад, у сфері безбар'єрності, цифровізації послуг чи екологічної безпеки).

2. Розподілити індикатори за рівнями: KPI продукту (Output): кількісні результати заходів; KPI результату (Outcome): середньострокові зміни від впровадження; KPI впливу (Impact): довгостроковий суспільний ефект.

3. Розробити алгоритм реагування та корекції стратегії у разі відхилення від планових показників понад 15%.

Форма звітності: матриця моніторингу (із зазначенням базових значення, цільових орієнтирів та періодичності вимірювання) і регламент коригування стратегії.

Варіант 4. Аналіз та управління стратегічними ризиками

Мета: навчитися прогнозувати зовнішні та внутрішні загрози при впровадженні стратегічних змін у публічному секторі.

Опис завдання:

1. Ідентифікувати 6-8 основних ризиків (політичні, фінансові, соціальні, безпекові, регуляторні) реалізації конкретної державної чи місцевої стратегії.
2. Оцінити кожен ризик за допомогою матриці «ймовірність / вплив» (шкала 1-5).
3. Розробити план мінімізації ризиків, включивши: превентивні заходи (що зробити, щоб ризик не настав); заходи реагування (що робити, якщо ризик настав).

Форма звітності: карта ризиків (візуальна матриця) та таблиця заходів із нейтралізації ризиків.

Варіант 5. Порівняльно-критичний аналіз (Benchmarking) міжнародного досвіду

Мета: дослідити успішні світові практики стратегування та можливість їх адаптації в українському публічному управлінні.

Опис завдання:

1. Обрати одну з країн ЄС або OECD та дослідити їхній підхід до розробки та реалізації стратегій у публічному секторі (наприклад, залучення громадян через Participatory Governance, використання Smart Specialization тощо).
2. Порівняти нормативно-правову та методологічну базу обраної країни з українською практикою.
3. Сформулювати 3-5 конкретних рекомендацій щодо імплементації закордонного досвіду в українські реалії публічного управління.

Форма звітності: дослідницька презентація (10–12 слайдів) із порівняльною таблицею та висновками.

Тема 3. Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення (самостійна робота – 26 год.)

Підготувати наукове повідомлення (обсягом 5 сторінок) за однією із запропонованих тем з обов'язковим посиланням на використані джерела:

1. Стратегічний вибір у публічному та корпоративному управлінні: специфіка, критерії якості та відмінності від тактичних рішень.
2. Принцип альтернативності при формуванні стратегічного вибору та фактори обмеження фінансово-ресурсного поля.
3. Концепції ідеальної та обмеженої раціональності в процесі прийняття стратегічних рішень.

4. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування векторів стратегічного розвитку.

5. Концепція запланованої та виникаючої стратегії Г. Мінцберга в умовах високої динаміки середовища.

6. Конкурентні переваги за М. Портером: умови успішної реалізації генеричних стратегій.

7. Стратегії зростання у матриці І. Ансоффа: від проникнення на ринок до диверсифікації.

8. Порівняльний аналіз концентричної та конгломеративної диверсифікації: переваги, ризики та сфери застосування.

9. Стратегії стабілізації, скорочення та реструктуризації як інструменти антикризового управління.

10. Використання матриці BCG для оптимізації портфеля стратегічних господарських одиниць.

11. Метод «дерева рішень» як інструмент прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності.

12. Управління стратегічними ризиками та їх інтеграція у процес прийняття стратегічного вибору.

13. Роль стейкхолдерів у процесі стратегічного вибору та забезпечення легітимності рішень у територіальних громадах.

Варіант 1. Концепція оцінювання стратегічних альтернатив у публічному секторі

Зміст завдання: Проаналізуйте методику оцінювання стратегічних альтернатив за критеріями: доцільність (suitability), здійсненність (feasibility), прийнятність (acceptability) (модель Johnson & Scholes стосовно публічної сфери).

Практична частина: Застосуйте критерії для оцінювання двох альтернативних варіантів вирішення локальної проблеми (наприклад: залучення приватного інвестора за PPP-механізмом проти фінансування з місцевого бюджету).

Варіант 2. Механізми прийняття стратегічних рішень в умовах криз та невизначеності

Зміст завдання: Дослідіть специфіку прийняття стратегічних рішень органами публічної влади під час кризових ситуацій (наслідки збройної агресії, надзвичайні ситуації, економічна нестабільність).

Практична частина: Розробіть алгоритм дій для керівника органу місцевого самоврядування (ОМС) щодо вибору стратегії адаптації громади до нових безпекових чи демографічних умов.

Варіант 3. Залучення стейкхолдерів до стратегічного вибору

Зміст завдання: Дослідіть роль стейкхолдерів (громадськість, бізнес, донори, дотичні органи) у визначенні стратегічного вектора розвитку.

Практична частина: Побудуйте матрицю стейкхолдерів (Матриця «Вплив / Інтерес») для стратегічного рішення щодо реорганізації мережі закладів

охорони здоров'я або освіти в громаді.

Варіант 4. Порівняльний аналіз концепцій стратегічного вибору в публічному управлінні

Зміст завдання: Проведіть порівняльний аналіз застосування раціонально-аналітичної моделі, моделі інкременталізму (Ч. Ліндблом) та моделі «сміттєвого бака» (М. Коен, Дж. Марч, Й. Ольсен) у публічному управлінні.

Практична частина: Наведіть приклади реальних публічно-управлінських рішень в Україні, що відповідають кожній із зазначених моделей.

Тема 4. Стратегічне планування розвитку організацій, територій та громад (самостійна робота – 24 год.)

Підготувати наукове повідомлення (обсягом 5 сторінок) за однією із запропонованих тем з обов'язковим посиланням на використані джерела:

1. Специфіка публічного стратегування: порівняльний аналіз стратегічного планування в корпоративному та публічному секторах.
2. Транформація нормативно-правового забезпечення стратегічного планування місцевого розвитку в Україні: виклики та перспективи.
3. Взаємоузгодження часових горизонтів: механізми інтеграції довгострокових стратегій, середньострокових програм та річних бюджетів громад.
4. Принципи та методологія розробки стратегій територіальних громад у контексті євроінтеграційних вимог.
5. Практика проведення комплексного соціально-економічного аналізу громади в умовах обмеженості та нестабільності даних.
6. Модифікація класичного SWOT-аналізу для потреб публічного управління: врахування безпекових та демографічних ризиків.
7. Картування та залучення стейкхолдерів до стратегічного вибору: інструменти Public Value Framework.
8. Організаційні моделі забезпечення розробки стратегії: функціонал та ефективність робочих груп у територіальних громадах.
9. Розробка якісної візії громади як інструменту консолідації місцевого співтовариства: вітчизняні та зарубіжні кейси.
10. Критерії та методи пріоритезації стратегічних цілей в умовах жорстких бюджетних обмежень.
11. Інтеграція просторового та соціально-економічного планування: узгодження стратегії розвитку з містобудівною документацією.
12. Забезпечення балансу між економічним зростанням, екологічною стійкістю та соціальною згуртованістю в стратегії громади.
13. Проектно-орієнтований підхід до реалізації стратегії: від стратегічної ідеї до технічного завдання (картки проекту).
14. Диверсифікація джерел фінансування стратегічних проектів: ДФРР, міжнародна технічна допомога та приватне інвестиційне партнерство.
15. Роль міжмуніципального співробітництва у реалізації масштабних інфраструктурних та екологічних стратегічних проектів.

16. Побудова дієвої системи моніторингу виконання стратегії: розробка ефективних KPI та індикаторів впливу (impact).

17. Стратегічний адаптаційний менеджмент: механізми актуалізації та коригування стратегії в умовах кризи та невизначеності.

18. Інструменти публічного аудиту та підзвітності органу місцевого самоврядування під час реалізації стратегічного плану.

19. Інноваційні цифрові інструменти залучення громадськості (e-participation) до розробки та моніторингу стратегій громад.

20. Запобігання конфлікту інтересів та корупційним ризикам під час розподілу ресурсів у проєктах реалізації стратегії.

Варіант 1. Аналітично-дослідницький (Порівняльний аналіз)

Тема: «Порівняльний аналіз стратегій розвитку громади/території в Україні та в країнах ЄС».

Завдання:

1. Оберіть одну українську територіальну громаду (громаду/місто) та аналогічну за масштабом громаду в країні ЄС (наприклад, Польща, Німеччина чи Фінляндія).

2. Проаналізуйте діючі Стратегії розвитку обох громад за такими критеріями:

- Структура документа та горизонт планування.
- Методологія залучення стейкхолдерів (громадські слухання, опитування, воркшопи).
- Система індикаторів оцінки ефективності (KPI).
- Джерела та механізми фінансування стратегічних цілей.

3. Визначте 3-4 кращі практики ЄС, які доцільно імплементувати в українську практику публічного управління.

Результат: аналітична записка (4–6 сторінок) або порівняльна таблиця з розширеними висновками.

Варіант 2. Прикладний / Проєктний (Розробка елементів стратегії)

Тема: «Моделювання стратегічного плану розвитку конкретної організації чи громади».

Завдання:

1. Оберіть конкретний об'єкт управління (орган місцевого самоврядування, комунальне підприємство, територіальна громада або ЦНАП).

2. Проведіть SWOT/PEST-аналіз для обраного об'єкта.

3. Сформулюйте:

- Візію (бачення) та місію розвитку.
- Стратегічні цілі (1–3 напрями).
- Оперативні цілі та дерево завдань.

4. Розробіть Карту проєктів (не менше 3 проєктних ідей) для досягнення однієї зі стратегічних цілей із зазначенням очікуваних результатів, термінів, ресурсів та відповідальних.

Результат: Проєкт Стратегічного карти/паспорту розвитку об'єкта.

Варіант 3. Кейс-стаді (Стратегічний аналіз викликів відбудови та адаптації)

Тема: «Стратегування розвитку території в умовах неовизначеності та кризових викликів (post-conflict / wartime recovery)».

Завдання:

1. Дослідіть проблеми та потреби громади, що зазнала впливу війни або реструктуризації економіки.
2. Оцініть, як традиційне довгострокове планування коригується за допомогою сценарного планування (розробка Песимістичного, Базового та Оптимістичного сценаріїв розвитку).
3. Запропонуйте інструменти моніторингу та адаптації стратегії до швидких змін зовнішнього середовища (Agile в публічному управлінні).
4. Розробіть механізм залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) або релокованого бізнесу до виконання стратегічних завдань громади.

Результат: Кейс-звіт з обґрунтуванням матриці сценаріїв розвитку території та антикризових заходів.

Варіант 4. Творчо-дискусійний (Публічні консультації та оцінка стейкхолдерів)

Тема: «Механізми забезпечення інклюзивності та залучення стейкхолдерів до розробки стратегії розвитку».

Завдання:

1. Складіть Матрицю стейкхолдерів (вплив / інтерес) для гіпотетичного або реального процесу розробки стратегії громади (включаючи бізнес, ВПО, молодь, екологічні ГО, комунальні служби).
2. Розробіть детальний План публічних консультацій (програма воркшопів, опитувальників, фокус-груп).
3. Підготуйте проєкт Регламенту діяльності Робочої групи з розробки стратегії розвитку.

Результат: Пакет документів «Інструментарій партисипативного планування в публічному секторі».

6. Індивідуальні завдання

Індивідуальна робота магістрів може охоплювати чотири основні напрямки: науково-дослідний (підготовка статей до фахових видань, участь у грантових та наукових проєктах, апробація результатів), прикладно-аналітичний (кейс-стаді та моделювання, підготовка експертного аналізу певної проблеми у галузі з пропозиціями рішень для бізнесу чи влади, дослідження ринку, конкурентний аналіз або оцінка комерційного потенціалу інноваційної ідеї), проєктний (розробка прототипу / проєкту, трудовий або виробничий практикум із рефлексією) та педагогічний (проведення гостьової міні-лекції чи мастер-класу).

Приблизна тематика напрямків роботи

1. Теоретично-методологічні засади стратегічного управління.
2. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Стародавнього Сходу.
3. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Заходу.
4. Стратагеми як форми стратегічного управління в дипломатії та бізнесі.
5. Поняття стратагемності мислення (“мистецтва хитрості”).
6. Досвід стратегічного управління стародавнього світу.
7. Прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.
8. Специфіка стратегічного управління у працях військових мислителів. Стратегії й управління організаціями в працях американських фахівців (І. Ансофф, А. Халачмі та ін.).
9. Моделі стратегічного менеджменту Дж. Томпсона, Ф. Девіда. Модель стратегічного процесу Р. Лінча.
10. Інформаційно-аналітичне забезпечення як фактор удосконалення стратегічної діяльності керівників макрорівня.
11. Стратегічна роль управлінської еліти в управлінні сучасними соціально-економічними системами.
12. Зміст і взаємозв'язок основних категорій стратегічного управління: закон, принцип, метод, мета, місія, потенціал організації, стратегія, конкурентоспроможність та ін.
13. Логіко-психологічні та методологічні засади стратегічного управління.
14. Нова версія методології та методологічного забезпечення стратегічної діяльності.
15. Філософсько-онтологічні засади стратегічного управління.
16. Рівнева концепція прийняття рішення. Вимоги до рефлексивно-розумового механізму управління.
17. Онтології стратегічної діяльності.
18. Специфіка нового (методологічного) мислення.
19. Стратегія та стратегічне мислення в управлінській діяльності.
20. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління.
21. Адміністративно-державне (політичне) стратегічне управління.
22. Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом).
23. Духовне виробництво як об'єкт стратегічного управління.
24. Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом).
25. Виробництво як об'єкт стратегічного управління.
26. Концептуальні засади стратегічного проектування матеріального виробництва.
27. Стратегічні аспекти антикризового управління виробництвом.
28. Урахування ризику в антикризовому управлінні.
29. Основи розробки системи стратегічного управління організацією.

30. Розробка стратегічного управлінського рішення.

7. Методи навчання

Основними формами проведення занять з навчальної дисципліни «Стратегічне управління в публічній сфері» є лекційні, семінарські та практичні заняття, самостійна робота здобувачів вищої освіти. Після закінчення вивчення цієї навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти складають екзамен.

Словесні методи:

Розповідь-пояснення використовується під час навчання здобувачів вищої освіти протягом лекції. За метою виділяються такі види розповіді: розповідь вступ, розповідь-повідь, розповідь-висновок. Ефективність зазначеного методу залежить головним чином від уміння викладача розповідати, дохідливості та доступності інформації, від поєднання його з іншими методами навчання.

Бесіда – це діалог між викладачем та здобувачем вищої освіти, який дає можливість за допомогою цілеспрямованих і вміло сформульованих питань спрямувати здобувача на активізацію отриманих знань. Саме за допомогою їх викладач активізує діяльність здобувачів вищої освіти, ставлячи їм запитання для розмірковування, розв’язання проблемної ситуації.

Лекція – служить для пояснення теми; її типовими ознаками, є тривалість запису плану та рекомендованої літератури, уведення та характеристика нових понять, розкриття та деталізація матеріалу, завершальні висновки викладача, відповіді на запитання.

Наочні методи:

Ілюстрація – допоміжний метод при словесному методі, її значення полягає в яскравішому викладенні та показі власної думки.

Демонстрація характеризується рухомістю засобу демонстрування, наприклад, демонстрація навчальних фільмів.

Навчальна робота під керівництвом викладача – самостійна робота. До неї належать написання рефератів, доповідей, самостійні письмові роботи, контрольні роботи, написання тестів.

Рольова гра:

пояснення фабули (змісту й умов гри);

підготовку дійових осіб для виконання своїх ролей;

підготовку здобувачів-експертів, ведучого.

Важливе місце посідають **практичні методи навчання**, а саме, виконання практичних завдань дає можливість отримати практичні навички визначення проблемних питань щодо удосконалення управління в правоохоронних органах України.

8. Форми та методи контролю, критерії оцінювання результатів навчання та перелік орієнтовних завдань (питань) для підсумкового контролю

Форми контролю регламентовані Положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти в Національній академії внутрішніх справ – <https://lnk.ua/erRcZNY99>.

Відповідно до вимог наказу МВС України від 30.06.2026 р. № 616 «Про затвердження Положення про особливості організації освітнього процесу в закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських», Положення про організацію освітнього процесу в Національній академії внутрішніх справ – <https://surl.li/viezag> контрольні заходи протягом навчального року (семестру) включають у себе поточний і підсумковий контроль знань здобувачів.

До семестрового контролю з навчальної дисципліни допускаються здобувачі, які в повному обсязі виконали навчальний план з цієї дисципліни. Після недопуску до підсумкового контролю здобувач може перескласти не більше трьох пропусків та/або незадовільних оцінок за один день.

Підстави та порядок перескладання пропусків та незадовільних оцінок, ліквідації академічної заборгованості, а також проходження повторного курсу навчання визначається «Положенням про ліквідацію академічної заборгованості та академічної різниці в Національній академії внутрішніх справ НАВС» https://okop.navs.edu.ua/assets/files/example3/pol_likv_zaborg.pdf

Методи контролю – усне та/чи письмове опитування, перевірка виконаних завдань, тестовий та інші види контролю. Контрольне оцінювання можуть проводити в усній формі, у формі письмової контрольної роботи та/або тестування (комп'ютерного, письмового). Контроль самостійної роботи здійснюють через перевірку виконаних завдань на практичних або семінарських заняттях, підготовка презентацій тощо.

Для вивчення курсу обліку результатів поточного та підсумкового контролю використовується поточно-накопичувальна інформація, яка реєструється в журналах обліку успішності здобувачів вищої освіти і переноситься до відомості обліку успішності здобувачів вищої освіти.

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності здобувача вищої освіти при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів, є такі:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах;
- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);

- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

8.1. Екзамен

Результати навчання з аудиторної роботи обчислюються за таким алгоритмом:

- шляхом множення середнього бала на коефіцієнт 16 з подальшим математичним заокругленням до цілого числа;
- середній бал розраховується як відношення суми всіх отриманих оцінок до загальної кількості показників, що включає: мінімальну кількість позитивних оцінок за національною шкалою оцінювання («відмінно», «добре», «задовільно») (далі – позитивні оцінки); кількість «додаткових» позитивних оцінок з урахуванням коефіцієнта 0,7; кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та/або невідпрацьованих пропусків навчальних занять, при цьому:
 - мінімальна кількість позитивних оцінок має становити не менше ніж 1/3 (33%) від загальної кількості семінарських, практичних та лабораторних занять, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни, при цьому лекційні заняття до розрахунку зазначеного показника не включаються. Для здобувачів вищої освіти, які навчаються за індивідуальним графіком, мінімальна кількість позитивних оцінок має становити не менше ніж 1/3 (33 %) від загальної кількості індивідуальних занять, передбачених індивідуальним графіком. Якщо 1/3 (33 %) від кількості занять становить дробове число, то до розрахунку береться наступне ціле число;
 - за умови отримання здобувачем вищої освіти менше ніж 1/3 (33 %) позитивних оцінок, відсутні до цієї вимоги оцінки враховуються як «нуль» при обчисленні середнього бала;
 - коефіцієнт 0,7 застосовується до кількості «додаткових» позитивних оцінок, що перевищують встановлений мінімум, з метою стимулювання здобувачів вищої освіти до покращення результатів аудиторної роботи протягом усього періоду вивчення освітнього компонента;
 - невідпрацьовані «незадовільні» оцінки та/або невідпрацьовані пропуски навчальних занять враховуються як «нуль» під час розрахунку суми всіх отриманих оцінок;
 - відпрацювання «незадовільних» оцінок та/або відпрацювання пропущених навчальних занять з тем освітніх компонентів, що стосуються заходів безпеки при застосуванні поліцейських заходів примусу, є обов'язковим.

Відпрацювання всіх інших «незадовільних» оцінок та/або пропущених навчальних занять не є обов'язковим.

Максимальний результат оцінювання аудиторної роботи здобувача вищої освіти становить 80 балів, а бали, що перевищують цей показник – не враховуються.

Формула розрахунку загального результату аудиторної роботи:

$$РАР = \frac{СОО}{МКПО + КДПО \times 0,7 + КННОНПЗ} \times 16,$$

де:

РАР – результат аудиторної роботи; СОО – сума отриманих оцінок; МКПО – мінімальна кількість позитивних оцінок (1/3 (33 %) від кількості семінарських, практичних, лабораторних занять, передбачених РПНД).

При цьому, якщо МКПО становить дробове число, то до розрахунку береться наступне ціле число; КДПО – кількість «додаткових» позитивних оцінок, тобто оцінок, що перевищують МКПО; КННОНПЗ – кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та/або невідпрацьованих пропущених занять.

Загальна кількість балів за самостійну роботу визначається як сума балів, отриманих за її виконання, згідно з критеріями оцінювання, визначеними у відповідному розділі робочої програми навчальної дисципліни.

Екзамен – форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня знань, умінь та навичок (компетентностей) з освітнього компонента або його окремої завершеної частини та передбачає виставлення оцінок у балах ЄКТС, що за національною шкалою оцінювання відповідає оцінці «відмінно», «добре», «задовільно» або «незадовільно». Підсумкова кількість балів з екзамену з навчальної дисципліни розраховується як середнє арифметичне суми результатів аудиторної роботи та самостійної роботи разом (≤ 100) та результату підсумкового контролю (≤ 100).

Формула розрахунку підсумкової кількості балів з екзамену:

$$ПКБ_{(Екз)} = \frac{(РАР + РСР) + РПК}{2}, \text{ де:}$$

ПКБ – підсумкова кількість балів;

РАР – результат аудиторної роботи;

РСР – результат самостійної роботи;

РПК – результат підсумкового контролю.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка в балах	Екзамен	
	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	відмінно
82–89	B	добре
75–81	C	добре
64–74	D	задовільно
60–63	E	задовільно
0–59	F	незадовільно

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності здобувача вищої освіти при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів, є такі:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в основних та додаткових рекомендованих нормативних та доктринальних джерелах;
- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних завдань;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

Розподіл балів, що присвоюються здобувачеві

Накопичення балів з тем за усі види робіт <i>max 60 балів</i>					Підсумковий контроль	Підсумкова кількість балів
					<i>max 20 балів</i>	<i>max 100 балів</i>
T1	T2	T3	T4	Самостійна робота (<i>max 20 балів</i>)	екзамен	
20	20	20	20	20		

Алгоритм оцінювання самостійної роботи магістрів

Максимальна кількість балів за самостійну роботу з дисципліни становить **20 балів**. Здобувач може обрати один із двох альтернативних форматів виконання та накопичення балів:

Варіант А. Поточне виконання завдань за темами (до 20 балів)

Здобувач виконує самостійну роботу поступово, опрацьовуючи кожну з 4 тем дисципліни. За кожну виконану тему виставляється **до 5 балів** (у сумі за 4 теми – максимум 20 балів). Критерії оцінювання кожної теми визначаються специфікою завдання (глибина розкриття теоретичного матеріалу, повнота розв'язання практичних кейсів тощо).

Варіант Б. Виконання комплексної індивідуальної роботи / проєктного завдання (до 20 балів)

Здобувач має право отримати максимальні 20 балів за самостійну роботу достроково або підсумково, виконавши єдиний масштабний проєкт або вид роботи, передбачений робочою програмою. Оцінювання комплексної роботи

здійснюється за такими критеріями:

- **актуальність обраного напрямку та тематики** (практична цінність, новизна, обґрунтованість вибору) – до 3 бали;
- **технічне оформлення роботи / проєкту** (структура, якість візуалізації, дотримання академічних стандартів та технічних вимог) – до 3 бали;
- **поширеність та публікації** (наявність наукових публікацій, тез конференцій або впровадження результатів) – до 5 балів;
- **висвітлення у медіа або публічна презентація** (репрезентація результатів проєкту в медіапросторі, мережах або на заходах) – до 5 балів;
- **додаткові критерії якості** (складність інструментарію, глибина аналітики, оригінальність ідей та практичний ефект) – до 4 балів.

9. Інструменти, обладнання, програмне забезпечення, використання яких передбачає дисципліна

Під час проведення всіх видів занять використовується таке обладнання і програмне забезпечення:

Під час проведення занять в очному (offline) режимі використовуються:

- інтерактивні, мультимедійні проектори, комп'ютери, планшети, інтерактивна дошка.

Під час проведення занять в змішаному (blended) режимі використовуються наступні засоби програмного забезпечення:

- доступ до дистанційних навчальних курсів дисципліни на офіційному вебпорталі НАВС через мережу Інтернет (на платформах Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, Google Meet).

Під час проведення занять без очної складової в дистанційному режимі (on-line) за вибором викладача використовується:

- програмне забезпечення через мережу Інтернет.

На платформі Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) розміщені допоміжні матеріали.

Системо-технічне забезпечення навчальної дисципліни складається із:

- апаратних засобів (персональних комп'ютерів, мережевого обладнання, джерел безперебійного живлення, серверів, обладнання для відеоконференц зв'язку тощо), що забезпечують розроблення і використання веб-ресурсів навчального призначення, управління освітнім процесом та необхідні види навчальної взаємодії між суб'єктами дистанційного навчання у синхронному і асинхронному режимах.
- інформаційно-комунікаційного забезпечення навчальної дисципліни із пропускнуою здатністю каналів, що надає всім суб'єктам дистанційного навчання навчального закладу цілодобовий доступ до веб-ресурсів і веб сервісів для реалізації освітнього процесу у синхронному та асинхронному режимах;

- програмного забезпечення загального призначення, яке має бути

ліцензійним або побудованим на програмних продуктах з відкритими кодами. Веб-ресурси навчальної дисципліни, що необхідні для забезпечення дистанційного навчання, можуть містити: методичні рекомендації щодо їх використання, послідовності виконання завдань, особливостей контролю тощо; документи планування освітнього процесу (навчальні та робочі навчальні програми, навчально-тематичні плани); відео- та аудіозаписи лекцій, семінарів тощо; мультимедійні лекційні матеріали; практичні завдання із методичними рекомендаціями щодо їх виконання; електронні макети документів, пакети тестових завдань для проведення контрольних заходів, тестування із автоматизованою перевіркою результатів, тестування із перевіркою викладачем; електронні бібліотеки чи посилання на них; бібліографії.

10. Перелік питань/завдань для підсумкового контролю з навчальної дисципліни

Тема 1. Теорія та методологія стратегічного управління у публічній сфері

1. Сутність стратегічного управління в публічній сфері та його ключові відмінності від традиційного адміністративного управління.
2. Місце та роль стратегічного управління в системі державного управління та місцевого самоврядування.
3. Основні компоненти, які формують цілісну систему стратегічного управління в державному секторі.
4. Характеристики, що відрізняють публічну стратегію від корпоративної стратегії.
5. Підвищення ефективності надання публічних послуг.
6. Етапи, що складають повний цикл процесу стратегічного управління, та їхній взаємозв'язок.
7. Значення та методи аналізу зовнішнього середовища публічного органу.
8. Інструменти, що використовуються для аналізу внутрішнього середовища публічного органу.
9. Роль SWOT-аналізу у формуванні стратегічних пріоритетів та визначенні «стратегічного розриву».
10. Сутність та механізми оцінки ресурсного потенціалу (фінансового, людського, матеріального) при розробці стратегії.
11. Значення місії, бачення та стратегічних цілей у визначенні довгострокового напрямку публічного органу.
12. Види стратегічного планування, що використовуються у публічній сфері (довгострокове, середньострокове, секторальне).
13. Процедура формування стратегії в умовах високої невизначеності та політичної нестабільності.
14. Концепція стратегічного передбачення (foresight) та її вплив на довгострокове планування.

15. Етичні та ціннісні аспекти, що повинні бути враховані при формуванні стратегії публічного органу.

16. Механізми, які перетворюють сформульовану стратегію на конкретні дії, плани та бюджети.

17. Роль принципів ефективного розподілу ресурсів та внутрішньої координації для успішної реалізації стратегії.

18. Основні стратегічні підходи до управління публічними ресурсами.

19. Вплив організаційної культури на впровадження стратегічних змін та досягнення цілей.

20. Виклики та обмеження, що ускладнюють реалізацію стратегічного управління в публічній сфері.

21. Структура та мета системи стратегічного контролю.

22. Показники, що використовуються для оцінки ефективності та результативності виконання публічної стратегії.

23. Сутність та роль механізмів зворотного зв'язку для своєчасного коригування стратегії.

24. Адаптація публічних органів до змін у суспільстві та економіці.

25. Роль моніторингу та оцінювання у забезпеченні підзвітності та прозорості державного управління.

26. Значення залучення стейкхолдерів на різних етапах стратегічного процесу.

27. Вплив політичного циклу та зміни керівництва на стабільність та послідовність стратегічного курсу.

28. Зв'язок між стратегічним управлінням та необхідністю постійних інновацій у публічній сфері.

29. Роль лідерства та стратегічного мислення у підтримці та просуванні стратегічних цілей.

30. Інтеграція стратегічного управління з управлінням ризиками та кризовим менеджментом у публічному секторі.

Тема 2. Технології розробки та реалізації стратегії

1. Сутність, етапи та логіка технологічного процесу розробки стратегії в публічному секторі.

2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища: методологічний інструментарій.

3. Формулювання місії, візії та стратегічних пріоритетів публічної організації.

4. Технології сценаріювання та стратегічного передбачення.

5. Розробка стратегічних альтернатив та технології їх критеріального вибору.

6. Декомпозиція стратегії: перехід від візії до операційних планів та програм.

7. Вимоги до розробки SMART-цілей та ключових показників ефективності у публічному управлінні.

8. Інформаційні технології та їх підтримка процесу стратегічного аналізу

та моделювання.

9. Стратегічна карта та її використання як інструменту візуалізації стратегії.

10. Вертикальна та горизонтальна узгодженість цілей при розробці стратегії на різних рівнях управління.

11. Механізми стратегічного навчання та використання отриманого досвіду при наступному циклі планування.

12. Програмно-цільове бюджетування як ключовий інструмент фінансової підтримки стратегії.

13. Методи трансформації стратегічних цілей у конкретні оперативні плани та проекти.

14. Роль управління проектами та програмами у забезпеченні успішної реалізації публічної стратегії.

15. Системи управління якістю та їхня інтеграція зі стратегічними цілями.

16. Технології управління змінами та подолання опору реформам при впровадженні нової стратегії.

17. Системи електронного урядування та їхній внесок у ефективну реалізацію стратегічних дій.

18. Механізми мотивації та управління людськими ресурсами для підтримки стратегічної дисципліни.

19. Комунікаційні стратегії та їхня функція у мобілізації стейкхолдерів.

20. Методи стратегічного управління ризиками на етапі виконання публічної стратегії.

21. Оцінка готовності організації та її вплив на вибір технологій реалізації стратегії.

22. Сутність публічного аудиту та його місце в системі стратегічного контролю державного управління.

23. Основні види публічного аудиту та їх роль у стратегуванні.

24. Методологія проведення аудиту ефективності при оцінці реалізації стратегії.

25. Використання результатів публічного аудиту для коригування діючої стратегії.

26. Роль державного фінансового контролю у забезпеченні підзвітності стратегічного управління.

27. Критерії та показники, що застосовуються для оцінки результативності та економічності публічних програм.

28. Незалежність та об'єктивність публічного аудиту при оцінці політично чутливих стратегій.

29. Механізми зворотного зв'язку, що інтегрують аудиторські рекомендації у стратегічне планування.

30. Взаємозв'язок стратегічного моніторингу, оцінювання та публічного аудиту у циклі управління.

Тема 3. Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення

1. Сутність стратегічного вибору та його місце в загальному процесі стратегічного управління.
2. Теоретичні основи прийняття стратегічних рішень у публічному секторі.
3. Концепція «стратегічного розриву» та її вплив на формування стратегічних альтернатив.
4. Роль ціннісних орієнтирів та етики при формуванні стратегічних рішень у публічній сфері.
5. Етапи процесу стратегічного вибору, що ведуть до прийняття остаточного рішення.
6. Вплив невизначеності зовнішнього середовища на складність стратегічного вибору.
7. Фактори, що обмежують стратегічний вибір публічного органу.
8. Методи генерації стратегічних альтернатив.
9. Сценарне планування як інструмент формування альтернатив у різних майбутніх умовах.
10. Концепція стейкхолдерів та її врахування при формуванні альтернатив.
11. Типологія стратегічних альтернатив, доступних публічним органам.
12. Порівняльна характеристика стратегій зростання та стабілізації в публічному управлінні.
13. Концепція «адаптивної стратегії» та її застосування в умовах динамічних змін.
14. Критерії оцінки стратегічних альтернатив.
15. Методичний апарат оцінки стратегічних альтернатив.
16. Роль внутрішніх компетенцій та ресурсного потенціалу в оцінці здійсненності стратегічних рішень.
17. Вплив організаційної культури на процес прийняття стратегічних рішень.
18. Концепція раціональності та її обмеження при прийнятті стратегічних рішень у публічному секторі.
19. Роль політичного лідерства та коаліцій у прийнятті стратегічних рішень.
20. Механізми досягнення консенсусу щодо стратегічного вибору серед суб'єктів управління.
21. Врахування ризиків та невизначеності при фінальному стратегічному виборі.
22. Характеристики стратегічних рішень.
23. Роль інституційного середовища у легітимізації прийнятих стратегічних рішень.
24. Концепція «стратегічної відповідності» при інтеграції рішень із внутрішнім середовищем.
25. Механізми перетворення стратегічних рішень на конкретні програми та проекти.
26. Взаємозв'язок стратегічних рішень та необхідності організаційних

змін.

27. Використання комунікаційних технологій для обґрунтування та просування стратегічних рішень.

28. Концепція «навчальної організації» та її вплив на якість стратегічних рішень.

29. Роль зворотного зв'язку та моніторингу у коригуванні раніше прийнятих стратегічних рішень.

30. Сутність поступового прийняття рішень як альтернативної концепції стратегічного вибору.

Тема 4. Поняття, базові складові та процедури кадрових процесів в органах публічної влади

1. Сутність кадрової політики в органах публічної влади.
2. Основні цілі та принципи функціонування системи управління персоналом у державному секторі.
3. Базові складові кадрових процесів в публічній службі.
4. Специфіка кадрового менеджменту у порівнянні з управлінням персоналом у приватному секторі.
5. Роль та місце кадрової служби в організаційній структурі публічного органу.
6. Правове регулювання кадрових процесів у публічній службі.
7. Етичні засади кадрових рішень та процедур.
8. Зміст кадрового планування та його зв'язок зі стратегією органу влади.
9. Процедура визначення поточної та майбутньої потреби у кадрах.
10. Технології та методи пошуку кандидатів на вакантні посади публічної служби.
11. Особливості проведення конкурсного відбору на публічній службі.
12. Критерії оцінювання професійної компетентності кандидатів у процесі набору.
13. Процедури призначення на посаду та укладення контракту про призначення.
14. Адаптація та наставництво нових працівників у публічному органі.
15. Система оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.
16. Методи та інструменти оцінювання професійної діяльності персоналу.
17. Планування та організація професійного навчання.
18. Кар'єрне планування та просування публічних службовців.
19. Форми та методи формування кадрового резерву публічного органу.
20. Мотиваційні механізми у системі кадрових процесів.
21. Управління талантами у публічній сфері.
22. Регулювання службової дисципліни та механізми дисциплінарної відповідальності.
23. Процедури врегулювання конфліктів інтересів у кадровій діяльності.
24. Управління службовою кар'єрою та ротація кадрів.
25. Процедура переведення публічних службовців на інші посади.

26. Особливості службового розслідування в органах публічної влади.
27. Підстави та порядок звільнення з публічної служби.
28. Соціальні гарантії публічних службовців при виході на пенсію.
29. Автоматизація та цифровізація кадрових процесів.
30. Виклики та тенденції модернізації кадрових процесів у публічній службі.

Орієнтовний перелік питань для тестового контролю самостійної роботи

1. Сутність поняття «стратегічне управління».
2. Стратегічне управління як галузь діяльності вищого керівництва організації.
3. Стратегічне управління — процес реалізації взаємодії організації з її оточенням.
4. Стратегічне управління в соціальній сфері Стародавнього Сходу.
5. Стратегічне управління в соціальній сфері у країнах Заходу.
6. Поняття сучасного стратегічного управління.
7. Логіко-психологічні засади стратегічного управління.
8. Стратегія та стратегічне мислення в управлінській діяльності.
9. Теоретико-розумові засоби стратегічного управління.
10. Теоретико-діяльнісні засоби стратегічного управління.
11. Адміністративно-державне (політичне) стратегічне управління.
12. Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом).
13. Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом).
14. Поняття глобалізації. Поняття масової культури.
15. Зміст і взаємозв'язок основних понять стратегічного управління.
16. Основні принципи стратегічного управління.
17. Сутність концепції єдності життєвих циклів продукції та технології.
18. Комплекс механізмів управління та його використання в стратегічному управлінні.
19. Основи економічного механізму стратегічного управління компанією.
20. Засади мотиваційного механізму стратегічного управління.
21. Організаційно-адміністративні механізми стратегічного управління.
22. Механістична, органічна й організована структура управління та стратегічне управління.
23. Програмування політичної поведінки. Технології паблік рилейшнз, керованість і свобода особистості.
24. Організована модель системи стратегічного управління.
25. Підсистема вищого керівництва компанії, її місце та роль у стратегічному управлінні.
26. Стратегічна роль управлінської еліти в управлінні сучасними соціально-економічними системами.
27. Якості та типи головного керівника в стратегічному управлінні.
28. Цільові та програмно-цільові підсистеми в стратегічному управлінні.

29. Функціональні підсистеми в стратегічному управлінні.
30. Критика теорії та практики стратегічного управління. Основні аргументи в критиці.
31. Стратегічна піраміда диверсифікованої та вузькопрофільної компаній.
32. Корпоративні стратегії, їх сутність і особливості.
33. Ділові стратегії, їх сутність і особливості.
34. Функціональні стратегії, їх сутність, основні риси.
35. Операційні стратегії, їх сутність, головні ознаки.
36. Чинники, що формують стратегію, їх стисла характеристика.
37. Критерії потрібної стратегії, їх обґрунтування.
38. Стратегічна аналітика, стратегічний аналіз і синтез у стратегічному управлінні.
39. Вимоги до якості й ефективності стратегічних управлінських рішень.
40. Зміст і послідовність роботи осіб, які приймають стратегічні рішення.
41. Алгоритм прийняття стратегічного рішення.
42. Принципи аналізу та прогнозування стратегічних управлінських рішень.
43. Реалізація стратегічних управлінських рішень.
44. Засади економічного обґрунтування стратегічного управлінського рішення.
45. Проектування організаційної структури та приведення її у відповідність до стратегії.
46. Корпоративна культура та її роль у реалізації стратегії.
47. Системи адміністративної, інформаційної підтримки в реалізації стратегій.
48. Сумісність стратегії, системи управління та національної культури.
49. Суть та необхідність стратегічного планування в організації.
50. Етапи стратегічного планування.
51. Сутність стратегічного планування на центральному рівні.
52. Основні документи, що визначають завдання стратегічного планування на центральному рівні.
53. Національна система стратегічного планування регіонального розвитку.
54. Фінансова стратегія.
55. Інноваційна стратегія.
56. Стратегія виробництва.
57. Соціальна стратегія та її задачі.
58. Стратегія розвитку кадрового потенціалу.
59. Стратегія організаційних змін.
60. Екологічна стратегія.
61. Розвиток корпоративної стратегії.
62. Роль організаційного потенціалу у проведенні стратегічних змін на підприємстві.
63. Роль контролю у виробництві.
64. Види контролю. Етапи контролю.

65. Етапи розробки управлінського рішення.
66. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень.
67. Сутність, цілі та ключові принципи стратегічного планування розвитку територіальної громади.
68. Роль стратегічного бачення та місії територіальної громади, наведіть вимоги до їх якісного формулювання.
69. Основні етапи розробки стратегії розвитку територіальної громади та їхню логічну послідовність.
70. Методологія проведення соціально-економічного аналізу громади.
71. Технологія використання SWOT-аналізу та аналізу стейкхолдерів у процесі стратегічного планування.
72. Ієрархія цілей та сценарне планування у контексті невизначеності.
73. Структура та зміст плану реалізації Стратегії (середньострокового плану) та роль портфеля стратегічних проєктів.
74. Основні джерела фінансування реалізації стратегічних проєктів.
75. Система моніторингу та оцінки.
76. Ключові показники ефективності та цілі публічного аудиту виконання стратегії.
77. Сутність, цілі та ключові принципи стратегічного планування розвитку територіальної громади.
78. Роль стратегічного бачення та місії територіальної громади, наведіть вимоги до їх якісного формулювання.
79. основні етапи розробки стратегії розвитку територіальної громади та їхню логічну послідовність.
80. Методологія проведення соціально-економічного аналізу громади.
81. Технологія використання SWOT-аналізу та аналізу стейкхолдерів у процесі стратегічного планування.
82. Ієрархія цілей та сценарне планування у контексті невизначеності.
83. Структура та зміст плану реалізації Стратегії (середньострокового плану) та роль портфеля стратегічних проєктів.
84. Основні джерела фінансування реалізації стратегічних проєктів.
85. Система моніторингу та оцінки.
86. Ключові показники ефективності та цілі публічного аудиту виконання стратегії.
87. Стратегічні зміни. Рівні стратегії і змін.
88. Спротив змінам: причини і результати.
89. Подолання спротиву змінам.
90. Підходи до управління змінами.

11. Рекомендовані джерела інформації

Основна

1. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352 с.
2. Пастух К. В. Стратегічне управління у сфері публічного управління та

адміністрування. Адміністративне управління територіальними громадами: навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2022. 292 с. С.36-71. URL: <https://surl.li/ueiukh>

3. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

4. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: НАДУ, 2014. 196 с. URL: <https://www.ipas.org.ua/index.php/library/educational-materials/336-tertychka-v-strategichne-upravlinnja>.

Додаткова:

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління : навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.

2. Сурмін Ю.П. Методологія аналізу ситуацій (Case study). К. : Центр інновації і розв., 1999. 53 с.

3. Сурмін Ю.П. Теорія систем і системний аналіз : навч. посібник. К. : МАУП, 2003. 243 с.

4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний веб-портал Верховної ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua/>

2. Офіційний веб-портал Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>

3. Офіційний веб-портал Міністерства внутрішніх справ України. URL: <http://www.mvs.gov.ua>

4. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>

Розробник(и):

професор кафедри адміністративно-правових дисциплін ННПП НАВС,
доктор наук з державного управління, професор



Анна ТЕРЕНТ'ЄВА

Завідувач кафедри
адміністративного права та процесу
НАВС, доктор юридичних наук,
професор



Олександр ДОЦЕНКО