



**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
“КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ**
Києво-Могилянська школа врядування
імені Андрія Мелешевича

Програма підготовки
галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
кваліфікація – магістр

Навчальна дисципліна
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Автор:

В.Тертичка – доктор наук з державного управління, професор

ЗМІСТ

Вступ

Актуальність курсу
Цілі дисципліни
Результати навчання
Навчальна стратегія дисципліни

Програма дисципліни

Семінарське заняття

Практичні заняття

ІНПЗ – Стратегічний план (вимоги щодо структури і змісту)

Оцінювання

ВСТУП

Актуальність 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, здійснювати пошук адекватних інструментів, механізмів та методів 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 стратегічного управління.

Необхідність вивчення дисципліни “Стратегічне управління” визначається також тим, що згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р “Про

схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України” стратегічне планування поступово впроваджуватиметься на всіх рівнях управління.

Цілі дисципліни

У процесі вивчення дисципліни передбачається досягти наступні цілі:

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

Результати навчання

Після вивчення курсу слухачі повинні:

- знати:
 - базові поняття та інструментарій стратегічного управління;
 - методичні підходи щодо формування стратегій;
 - основні переваги стратегічного управління.
- вміти:
 - застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності;
 - формулювати стратегічні цілі та визначати пріоритети розвитку регіонів і територіальних громад;
 - аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище різних об’єктів управління;
 - організовувати процес стратегічного управління та реалізації стратегічних планів на різних рівнях.
- володіти:
 - навичками використання методології стратегічної діяльності;
 - методами аналізування та формулювання стратегічних цілей і визначення пріоритетів для об’єкта управління.

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА СТРАТЕГІЇ

Тема 1.1. Розвиток і зміни в організації та управління змінами

Тема 1.2 Стратегія: підходи, значення і роль

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ. ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 2.1. Концепція і зміст стратегічного управління

Тема 2.2 Роль стратегічного управління у розвитку державних організацій

Тема 2.3 Технологія стратегічного управління і планування

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР

Тема 3.1 Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання

Тема 3.2 Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення

Тема 3.3 Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні

РОЗДІЛ 4 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ І МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

Тема 4.1 Стратегічне управління на центральному рівні

Тема 4.2. Стратегічне управління на місцевому рівні

Навчальний посібник “Стратегічне управління” див.:

<http://ipas.org.ua/index.php/library/educational-materials/289-tertychka-v-strategichne-upravlinnja-navch-posib>

версія для планшету/смартфону

http://ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/spm_tertychka_2015_tablet.pdf

Підручник “Стратегічне управління” <https://www.ipas.org.ua/>

навчальна дисципліна

“Стратегічне управління”

Семінарське заняття

Завдання: розглянути умови запровадження стратегічного планування у США/Канаді, Польщі, країнах Прибалтики, Україні за параметрами:

- термін, на який розробляється стратегічний план і, відповідно, оперативний і план дій;
- періодичність перегляду стратегічного плану;
- спосіб запровадження стратегічного плану;
- наявність пілотних проектів

Для зручності на дошці варто намалювати таблицю

	США/Канада	Польща	Балтійські країни	Україна
Термін, на який розробляється стратегічний, оперативний і план дій				
Періодичність перегляду стратегічного плану				
Варіант запровадження (директивне або за бажанням)				
Пілотні проекти				

Література

1. Запровадження стратегічного планування в Україні: Зб. документів і матеріалів/ Укл. В.Тертичка. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – 401 с. // www.IPAS.org.ua/library.htm
2. Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – 198 с.
3. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій/ Пер. з англ. А.Кам’янець. – Л.: Літопис, 2004. – 352 с.
4. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с.
5. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях: Конспект дистанційного курсу. – К., 2004.
7. Браун П. Посібник з аналізу державної політики: Пер. з англ. - К.: Основи, 2000. - 243 с.
8. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2003. – 510 с.
9. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. – 560с.
10. 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.- 232 с.
11. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід; За ред. С.Максименка та ін. – К.: Вид-во “Дата Банк Україна”, 2002.- 232 с.

12. Стратегічне планування: Підручник для громадських організацій / Під ред. Полуйко В. – Л.: Західноукраїнський ресурсний центр, 1998. – 108 с.
13. Стратегічне планування: Навчальний посібник /О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с. // www.IPAS.org.ua/library.htm
14. Стратегічне планування: Посібник для тренерів /О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 72 с. // www.IPAS.org.ua/library.htm
15. Суспільна політика та стратегічний менеджмент (Journal of Policy and Strategic Public Management) // www.IPAS.org.ua/e-journal.htm
16. www.kmu.gov.ua - Кабінет Міністрів України (вихід на всі міністерства і відомства)
17. www.IPAS.org.ua – Інститут аналізу політики та стратегій

навчальна дисципліна
“Стратегічне управління”

Практичне заняття ¹

Завдання № 1

1. Оберіть об’єкт для запровадження стратегічного управління. (Об’єктом для запровадження стратегічного управління може бути організація (ЦОВВ, окремих структурний підрозділ, орган влади, місцевого самоврядування), галузь, сфера, регіон, місто, територіальна громада тощо.

Рекомендується обрати об’єктом для запровадження стратегічного управління інституцію за місцем роботи (резерву) виконавця навчального завдання.

2. Експертним шляхом (з позиції Вас, як експерта) визначіть складові (фактори 1-3-5...) зовнішнього середовища (складові – мають вплив на об’єкт для запровадження стратегічного управління, а він не може або лише опосередковано може впливати на ці складові)

3. Запишіть, використовуючи форму, фактори зовнішнього середовища: політичні, соціальні, економічні й технологічні, сортуючи (відносячи) їх або до можливостей або до загроз щодо об’єкта для запровадження стратегічного управління.

При виконанні завдання доцільно використовувати допоміжні матеріали (роз’яснення) до завдання

<i>Назва об’єкта для запровадження стратегічного управління</i>		
<i>Зовнішні фактори</i>		
	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
П	1) 2) ...	1) 2) ...
Е	1) 2) ...	1) 2) ...
С	1) 2) ...	1) 2) ...
Т	1) 2) ...	1) 2) ...

SWOT-аналіз (Допоміжні матеріали до практичного заняття) до завдання 1

¹ Доцільно використовувати у «SWOT-аналіз (допоміжні матеріали до практичного заняття)»

	Можливості	Загрози
Політичні Які змінні?	Змінні політики, рішень, нормативних документів, інших стратегічних документів у національному і міжнародному контексті. Також змінні очікувань і вимог груп інтересів. Ці аспекти можуть перебувати в сфері компетенції державної або місцевої влади. Або, якщо ви розробляєте стратегію для структурної одиниці, вони можуть містити в собі політичний клімат навколо організації тощо	
Економічні Які змінні?	Фактори розвитку і стану господарства, зміна важливих економічних показників, частки бюджету, донорства, ціни матеріалів, обладнання, енергії, нерухомого майна, експертизи тощо. Для організації – містить у собі очікування в сфері економіки, оскільки вони впливають на ринок, де функціонує організація, або економічний клімат, у якому вона буде працювати. Економічні аспекти звичайно перебувають у стані циклічного переходу, а не стабільності. Здатність організації, регіону чи територіальної громади реагувати на різні стратегічні потреби кожного етапу циклу є важливою.	
Соціальні Які змінні?	Ціннісні, поведінкові, моральні й інші змінні. Для організації – це група факторів містить у собі суспільні тенденції, здатні вплинути на організацію або її структурні підрозділи, а саме – зміна смаків, цінностей, звичок і т.д. Ураховувати цей вплив на організацію, її товари й послуги, звичайно, надзвичайно важливо при побудові життєздатної стратегії.	
Технологічні Які змінні?	Зміна технологій, джерел інформації, способів потоку інформації, захищеності інформації, швидкостей передачі інформації тощо. Для організації – це внесок технологій у роботу вашої організації – на продукти й послуги, вироблені їй, на її внутрішні процеси й використовувані інформаційні технології, на її роботу	

Завдання № 2

1. Експертним шляхом (з позиції Вас, як експерта) визначить складові (фактори) внутрішнього середовища об'єкта для запровадження стратегічного управління.
2. Запишіть, використовуючи форму, внутрішні фактори, сортуючи (відносячи) їх або до сильних або до слабких сторін об'єкта для запровадження стратегічного управління.
3. При виконанні завдання зверніть увагу, що у залежності від об'єкта для запровадження стратегічного управління слід використовувати відповідну форму: 2.1 – для організації, структурного підрозділу, органу влади, місцевого самоврядування; 2.2 – для регіону, міста, територіальної громади

При виконанні завдання доцільно використовувати допоміжні матеріали (роз'яснення) до завдання

2.1

Для організації, структурного підрозділу, органу влади, місцевого самоврядування

<i>Назва об'єкта для запровадження стратегічного управління</i>		
Внутрішні фактори		
	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1.ВНБ	1) ...	1) ...
2.СО	1) ...	1) ...

3. TP	1) ...	1) ...
4. СП	1) ...	1) ...
5. ЗП	1) ...	1) ...
6. Фі КР	1) ...	1) ...
7. ПО	1) ...	1) ...
8. СЗ	1) ...	1) ...
9. СВК і А	1) ...	1) ...

Допоміжні матеріали (роз'яснення) до завдання 2.1

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Внутрішня нормативна база		
2. Структура організації		
3. Трудові ресурси (штати, кваліфікація)		
4. Здійснені програми		
5. Система планування		
6. Фінансові і капітальні ресурси		
7. Придатність обліку		
8. Система зв'язку (інформаційні і для комунікації)		
9. Система внутрішнього контролю і аудиту		

2.2

Для регіону, міста, територіальної громади

Назва об'єкта для запровадження стратегічного управління		
Внутрішні фактори		
	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Географічне розташування	1) ...	1) ...
2. Структура органу/ів управління, самоуправління/ система планування	1) ...	1) ...
3. Економіка (галузі, сфери, ринки, бізнес-середовище)	1) ...	1) ...
4. Здійснені програми	1)	1)

5. Трудові ресурси, кваліфікація та самоорганізація населення	1) ...	1) ...
6. Населення (рівень освіти, структура, національні меншини тощо)	1) ...	1) ...
7. Доходи населення та фінансові ресурси	1) ...	1) ...
8. Просторова організація (земельні ресурси та вільні ділянки)	1) ...	1) ...
9. Інженерна інфраструктура та комунікації	1) ...	1) ...
10. Екологічні чинники. Природно-рекреаційні ресурси	1) ...	1) ...
11. Житлово-комунальна сфера (фонд житла)	1) ...	1) ...
12. Соціальна інфраструктура	1) ...	1) ...
13. Пам'ятки історії та культури	1) ...	1) ...
14. Туристична інфраструктура	1) ...	1) ...
15. ...	1) ...	1) ...

Завдання № 3

- Грунтуючись на даних аналізу факторів зовнішнього (завдання 1) і внутрішнього середовища (завдання 2.1 чи 2.2) експертним шляхом (з позиції Вас, як експерта) встановіть стратегічні зв'язки (по одному стратегічному зв'язку) в об'єкті для запровадження стратегічного управління.
- Запишіть, використовуючи форму, стратегічні зв'язки та вкажіть як вони мають здійснюватися (яка стратегічна чи проміжна ціль має бути для цього сформульована, поставлено завдання чи захід).

При виконанні завдання доцільно використовувати допоміжні матеріали (роз'яснення) до завдання

Питання аналізу	Відповідь на питання аналізу	Як використати знайдений стратегічний зв'язок – яка стратегічна чи проміжна ціль має бути для цього сформульована, поставлено завдання чи захід через 20__ –20__ рр. (вкажіть кінцеву дату виконання)?
1. Які сильні сторони можна використати для здійснення яких-небудь можливостей?		
2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь можливості?		
3. Які сильні сторони можна використати для зменшення яких-небудь загроз?		
4. Які слабкі сторони потрібно виправити, щоб		

зменшились які-небудь загрози?		
5. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь сильні сторони?		
6. Які загрози можна зменшити використовуючи які-небудь можливості?		
7. Як виправити слабкі сторони, що залишились і відреагувати на загрози, що залишились?		

Допоміжні матеріали (роз'яснення) до завдання 3

Сильні сторони	Слабкі сторони
-	-
-	-
-	-
-	-
Можливості	Загрози
-	-
-	-
-	-
-	-

Завдання № 4

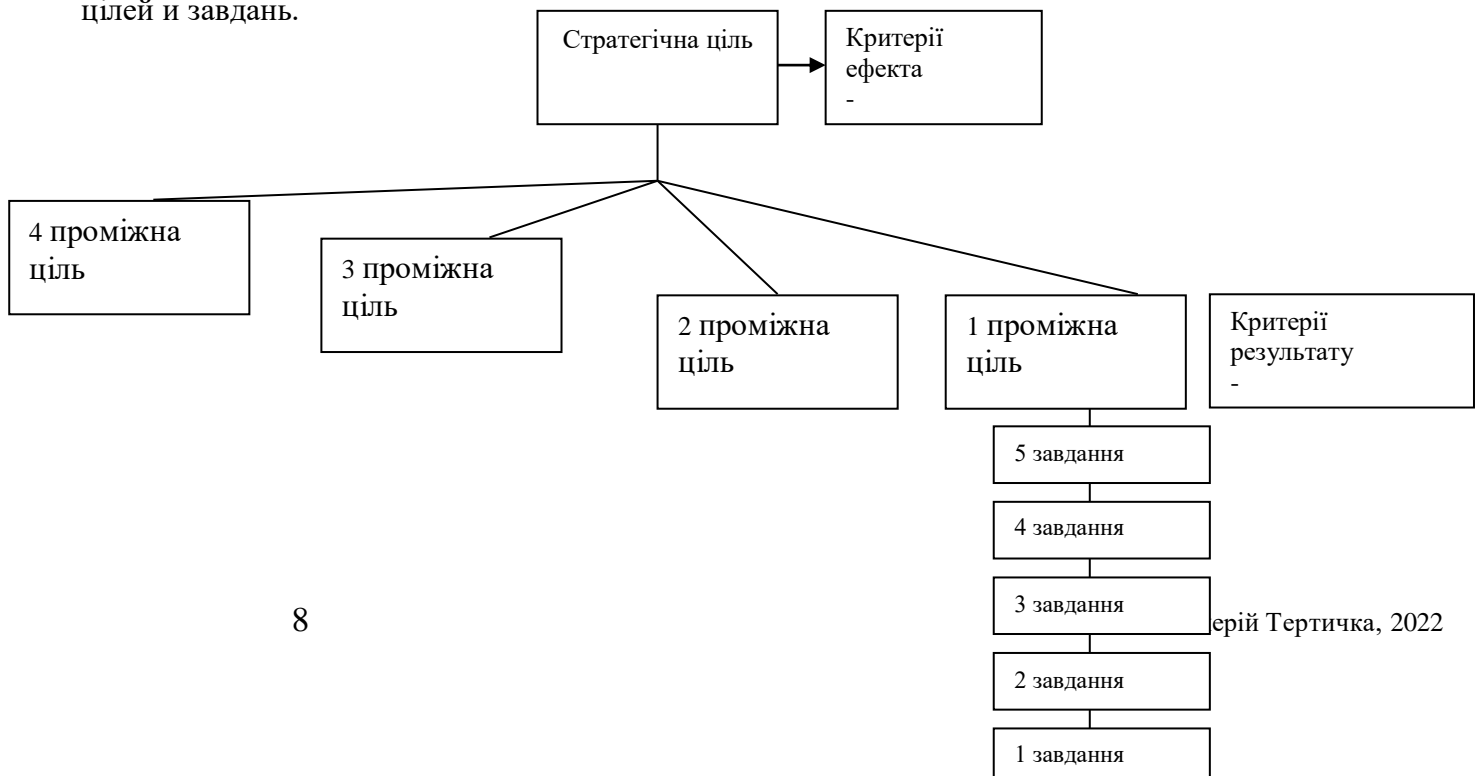
Підготуйте дерево цілей і завдань використовуючи висновки SWOT аналізу:

На окремих аркушах напишіть:

1. Стратегічну ціль і **2-3 критерії** (ефекти) оцінки її досягнення.
2. Всі проміжкові цілі, які потрібні для досягнення стратегічної цілі. Одній вам обраній цілі напишіть **2-3 критерії (результати) оцінки її досягнення**.
3. Всі завдання, які потрібні для досягнення однієї, вам обраної проміжної цілі.

Встановіть, чи вистачає яких-небудь ланок в дереві цілей і завдань і, у випадку, потреби доповніть дерево.

Вибір частин дерева цілей і завдань поясніть використовуючи дані аналізу і логіку дерева цілей і завдань.



Завдання № 5

Підберіть засоби, які необхідні для виконання однієї, обраного вами завдання.

Сформулюйте критерії оцінки виконання цього завдання.

Намітьте який внесок буде потрібно вами вибраному одному засобу чи всьому завданню, а також вкажіть приблизну ціну цього внеску.

1 аркуш

Завдання	Критерії (продукту) оцінки виконання завдань
<p>Засоби</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.	

2 аркуш

Засіб (чи завдання):

Найменування внеску (затрат) і підрахунок	Річна сума

ІНПЗ
СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН²
(вимоги щодо структури і змісту)

Завдання “**Стратегічний план**” як навчальний компонент виконується студентами під час вивчення дисципліни “Стратегічне управління”.

Стратегічний план є **колективною** (до 3 осіб). У центрі уваги стратегічного плану є обрана Вами організація, територіальна громада чи сфера для яких запроваджується стратегічний план.

Стратегічний план подається у друкованому вигляді під час презентації (захисту). Обсяг – до **12 сторінок** (для 3 осіб – до **30** тис. знаків; для 2 осіб – **25** тис. знаків; для 1 виконавця – до **20** тис. знаків). На титульній сторінці має бути зазначено які розділи і підрозділи підготував кожен із виконавців.

Орієнтовна структура стратегічного плану.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ

20__/20__ навч. рік,

1) _____ (підготовлено п. _____) _____,
 Ім'я Прізвище (підпис)

2) _____ (підготовлено п. _____) _____,
 Ім'я Прізвище (підпис)

3) _____ (підготовлено п. _____) _____,
 Ім'я Прізвище (підпис)

Стратегічний план

(назва організації, територіальної громади чи регіону)

1. *“Хто і що ми є, що ми робимо сьогодні і чому?”*

– Основні пріоритети та проблемні питання що стосуються розвитку обраного об'єкта для запровадження стратегічного плану

– Законодавча й інституційна база об'єкта

– “Традиційна” точка зору щодо розвитку об'єкта

2. *“Де ми знаходимося зараз?”*

– Зовнішнє середовище обраного об'єкта для запровадження стратегічного плану: можливості і загрози

– Внутрішнє середовище об'єкта: сильні і слабкі сторони

3. *“Де ми хочемо бути в майбутньому?”*

– **Замовник** (клієнт) стратегічного плану

– Нагальність запровадження стратегічного плану

– **Бачення** (документи загального бачення)

– **Місія** обраного об'єкта для запровадження стратегічного плану

– Стратегічні цілі

² Шаблон з підготовки стратегічного плану, навчальна дисципліна “Стратегічне управління”

- Завдання для реалізації стратегічного плану
 - 4. *Критерії вимірювання результатів*
- Процедура моніторингу (критерії і періодичність оцінювання виконання стратегічного плану)
- Моніторинг виконання стратегічного плану
 - 5. *“Як ми туди дістанемося?”*
- Ресурсний потенціал обраного об’єкта (матеріальні ресурси; людські ресурси; фінансові ресурси; часові ресурси)
- Механізм реалізації стратегічного плану
- Графік запровадження стратегічного плану

Оцінювання
навчальна дисципліна
“Стратегічне управління”

Практичні і семінарське заняття – до 30 балів

- семінарське – до 5 балів;
- практичне – до 25 балів;
 - завдання 1 – до 4 балів;
 - завдання 2 – до 5 балів;
 - завдання 3 – до 6 балів
 - завдання 4 – до 5 балів
 - завдання 5 – до 5 балів

Стратегічний план (ІНПЗ)³ – до 55 балів

- **прилюдна презентація СП** (якість підготовленої презентації у Power Point, якість виступу, вміння вкластись у регламент, відповіді на питання) – до **15** балів;
- **Активна участь в обговоренні презентацій** – до **10** балів;
- **Оцінка за текст СП** (відповідність рекомендаціям) – до **30** балів

Фінальний тест – до 15 балів

³ за невчасно поданий текст СП оцінка знижується на 20%