

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
“СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”
для здобувачів освіти другого магістерського рівня
вищої освіти**

Київ
2022

Підготовлено кандидатом наук з державного управління, доцентом кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом *К. М. Майстренко* та доктором наук з державного управління, професором, завідувачем кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом *І. А. Семенець-Орловою*.

Рецензенти: *В. О. Ковач*, д-р наук з держ. упр., ст. дослідник, провідний наук. співробітник (Ін-т геохімії навколишнього середовища НАН України)

М. В. Весельська, канд. наук з держ. упр., президент (ГО “ЮЛАРУМ”)

І. П. Динник, канд. наук з держ. упр., асистент (Київський нац. торг.-екон. ун-т)

І. М. Капеліста, канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування (МАУП)

Рекомендовано до друку кафедрою публічного адміністрування Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук (протокол № 12 від 24.06.21)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 4 від 30.08.21)

Методичні рекомендації до самостійної роботи з дисципліни “Стратегічне управління” для здобувачів освіти другого магістерського рівня вищої освіти / уклад. К. М. Майстренко, І. А. Семенець-Орлова. Київ: МАУП, 2022. 92 с.

Методичні рекомендації щодо забезпечення роботи здобувачів освіти другого рівня вищої освіти (магістр) містять пояснювальну записку, план лекційних занять, питання для самоконтролю та список літератури.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

1. Навчально-цільова настанова

Методичні рекомендації розраховані на здобувачів освіти другого рівня вищої освіти (магістр) денної та заочної форми навчання, які навчаються за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” Міжрегіональної Академії управління персоналом, й укладені відповідно до освітньої програми “Публічне управління та адміністрування”, структури навчальної дисципліни “Стратегічне управління”.

Мета навчальної дисципліни — сформувати системні знання та вміння щодо визначення і здійснення органами влади стратегічного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Завдання, що вирішуються відповідно до вимог Національної рамки кваліфікацій:

- сформувати системне уявлення про основні механізми, методи та інструменти визначення та здійснення стратегічного управління у різних сферах суспільного життя на національному, регіональному, місцевому рівнях;
- розвивати вміння готувати пропозиції стосовно змісту стратегічного управління, беручи до уваги умови зовнішнього і внутрішнього середовища, національні інтереси та дотримуючись вимог чинного законодавства і технології публічного управління;
- розвивати вміння здійснювати стратегічне управління на національному, регіональному і місцевому рівнях, застосовуючи різноманітні типи стратегічного управління, прийоми логічного мислення, генерації нових ідей і нетривіальних рішень;
- розвивати в умовах стратегічного управління вміння формувати та підтримувати ефективну координацію і взаємодію з громадськістю, державними і недержавними інституціями, бізнесом, застосовуючи різноманітні управлінські технології;
- мотивувати на активну участь у процесі управління усіх суб'єктів, задіяних у процес реалізації стратегічних рішень.

2. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
Кількість кредитів – 3 Загальна кількість годин – 90 Статус дисципліни – нормативна Шифр дисципліни – Н.2 Тижневих годин для денної форми навчання: – аудиторних – 4; – самостійної роботи студентів – 6	Галузь знань – 28 Публічне управління Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр	Форма навчання	
		денна	заочна
		Рік підготовки:	
		1-й; 1 сем.	1-й; 1–2 сем.
		Лекції	
		16	
		Практичні заняття	
		20	
		Семінарські заняття	
		6	
		Самостійна робота	
		48	
		ІНДЗ	
		–	–
		Вид контролю	
		залік	залік

Примітка: співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить: для денної форми навчання — 42/48 год; для заочної форми навчання — 0/0 год.

Навчальна дисципліна “Стратегічне управління” має міждисциплінарний характер й інтегрує, відповідно до свого предмета, знання з інших освітніх і наукових галузей: публічного управління, стратегічного менеджменту, соціології, економіки, психології та ін.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ **з дисципліни** **“СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”**

Тема 1. Концептуалізація стратегічного управління

(4 год)

Питання для обговорення

Поняття стратегії як способу управління. Визначальні характеристики стратегічності управління. Форми стратегічного управління: стратегічні рішення, стратегічна поведінка, стратегічне планування (програмування, прогнозування). Стратегія як результат управлінської діяльності. Стратегія як процес формування та реалізації рішень. Стратегія як особливий вид управлінської діяльності.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу:

- застосування різних концепцій стратегії для цілей управління у публічній сфері;
- оцінювання різноманітних методів стратегічного управління;
- визначення кількісних параметрів змін для організацій публічного сектору та планування стратегії;
- зрозуміле і недвозначне 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.

Термін “стратегія” має достатньо чітке значення і походження. Грецьке слово *strategia* походить від *strategos* — воєначальник, полководець; *strategia* — справа полководця, що полягає у поширенні навичок військового мистецтва і стосується ведення військових дій¹. З часом з відокремленням політичної та військової діяльності у сучасних державах виникло розрізнення двох типів стратегії: генеральна стратегія (*Grand Strategy*) — яка визначає, яким чином досягатиметься політика війни і миру, та військова стратегія (*Military Strategy*) — встановлює та доручає військовим силам, яким чином досягати цілей генеральної стратегії².

¹ Bracker, J. The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*. 1980, Vol. 5, Iss. 1. P. 219–224.

² Who does UK National Strategy? Public Administration Committee Contents. Електронний ресурс. Режим доступу: www.parliament.uk

Із середини 50-х років ХХ ст. термін “стратегія” почав використовуватися як управлінський, насамперед у науковій літературі з менеджменту, у зв’язку з чим повністю трансформований його первинний — військовий зміст. Подібна трансформація призвела до доволі розмитого значення терміна “стратегія”, унаслідок чого він набув такого широкого трактування, що окремі дослідники вважають легшим завданням визначення того, що не є стратегією. Тим не менш, визначення змісту, цілей, завдань, пов’язаних зі стратегічною поведінкою, стратегічним мисленням, методів підготовки різного масштабу та функціональною належністю стратегічних документів, супроводжується певним чином використанням військової термінології: при формуванні стратегії як у бізнесі, так і в публічному управлінні, використовують поняття “загрози”, “виживання”, “агресивна стратегія” (на ринку) і т. ін.

Найбільш узагальнено схарактеризував стратегію, як управлінську категорію, Г. Саймон, який визначав її як сукупність управлінських рішень.



Рішення, або вибір — це процес, за яким обирається одна з кількох альтернатив для кожного моменту поведінки, щоб бути виконаною. Сукупність таких рішень, яка визначає поведінку певний період часу, може бути визначена як стратегія³.

Таке трактування поняття стратегії акцентує увагу на кількох сутнісних її сторонах:

по-перше, стратегія завжди є вибором певної альтернативи сукупності рішень, яка детермінує поведінку суб’єкта (спосіб діяльності, її мотивацію) певний час, коли дана сукупність рішень обрана;

по-друге, часовий період, на який визначається та чи інша альтернативна сукупність рішень, також зумовлюється даною сукупністю, тобто стратегія визначається на обмежений період часу. Цей термін для певної сукупності обраних рішень є суттєвим, оскільки з часом зовнішнє середовище для суб’єкта може настільки змінитися, що визначена ним на початку терміну сукупність рішень може перестати адекватно відображати поведінку цього суб’єкта в період реалізації рішень. Таким чином, визначення довго- чи короткостроковості стра-

³ Simon, H. A. Administrative Behavior. A Study of Decision — Making Process in Administrative Organization, Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK, 1976. P. 67.

тегії обумовлюється адекватністю періоду, на який обирається певна сукупність рішень;

по-третє, інші рішення, що приймаються суб'єктом стратегії, але не входять в обрану альтернативу, не повинні змінювати його поведінку в межах стратегії, інакше сам сенс стратегії зникає; отже, інші рішення (поза обраною альтернативою) мають бути або підпорядковані обраній альтернативі, або, принаймні, не суперечити цій альтернативі.

Дослідники стратегій у бізнесі зосереджують увагу на зв'язках, що існують в організаційному середовищі, стратегічних процесах, змісті стратегії (стратегічному контенті) та організаційній діяльності. Стратегічний процес пов'язується із формулюванням цілей та заходів, у результаті чого виникає модель, завдяки якій організації пропонується досягнення бажаних цілей, зміна поточних умов та/або реалізація прихованих можливостей. Стратегічний контент може бути представлений у двох рівнях. *По-перше*, може розглядатися як основний підхід, який відображає становище організації та як вона взаємодіє з її оточенням (середовищем, в якому вона перебуває). Воно визначає це як "стратегічна позиція" (strategic stance)⁴, або шлях, на якому організація шукає можливості зберегти або покращити своє становище. Такий підхід не передбачає значних змін у короткостроковий період. Другий рівень стратегії містить специфічні кроки, що здійснює організація з метою задіяти своє становище — "стратегічні дії" (strategic actions), які мають призвести до змін у короткостроковий період. Позиція та дії разом складають зміст стратегії організації (стратегічний контент).

Дослідження стратегічного контенту організацій приватного сектору достатньо ґрунтовно представлені у працях багатьох науковців і практиків⁵.

⁴ Boyne G. A., Walker R. M. Strategy Content and Public Service Organizations // Journal of Public Administration Research and Theory, 2004. Vol. 14. № 2. P. 231–252.

⁵ Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980;
Slater S. F., Olson E. M. Strategy type and performance: the influence of sales force management // Strategic Management Journal. Vol. 21. August 2000. P. 813–829;
Mintzberg H., Ahlstrand B. and Lampel J. Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, 2nd ed. 2009. The Free Press, New York.

Водночас М. Портер стверджує, що не всі рішення у бізнесі є стратегічними. Рішення можуть бути визначені стратегічними тільки тоді, коли компанія здатна не лише постачати товари і послуги кращі за конкурентів, створюючи більші цінності для своїх споживачів, а й зберігає весь час цю здатність. Зберегти її лише шляхом підвищення операційної результативності не уявляється можливим, оскільки конкуруючі виробники швидко копіюють кращий досвід, нівелюючи, таким чином, переваги лідера ринку.

Стратегічний менеджмент у загальному вигляді концептуалізується як збалансування внутрішніх можливостей організації із зовнішніми вимогами, і це збалансування може мати форму планів, моделей, позицій, перспектив та схем і графіків.



Сутність стратегічного менеджменту полягає в унікальному позиціонуванні компанії, у тому числі завдяки відмінному від конкурентів способу здійснення різних видів діяльності (створення різних товарів і послуг, врахування потреб споживачів, відмінний від інших підхід в умовах доступу до товарів та послуг, а також їх комбінації). Це означає, що стратегія здійснює вибір співвідношення між видами діяльності з метою визначення найбільш необхідних для забезпечення стратегічного позиціонування компанії. При цьому таке співвідношення має забезпечувати синергійний ефект від комплексного здійснення даних видів діяльності. Подібний підхід забезпечує складність копіювання отриманих переваг конкурентами. Одночасно, за Портером, суть стратегії полягає у визначенні того, чого не треба робити⁶.

Ряд дослідників фокусуються на компонентах, які утворюють (складають) елементи процесу стратегічного менеджменту всередині організації⁷. Зокрема, вони доводять, що основою менеджменту є дві центральні конструкції — процес стратегії (strategy process) (тобто формулювання стратегії), який вимагає формулювання фактично стратегій, цілей та відповідних дій (у стратегічному плані), та результати цих процесів (зміст стратегії чи позиція), які визначають, як організація адаптується до нових обставин (постійне дослідження можливостей середовища, фокусування більше на внутрішніх процесах чи просто очікування вказівок від органів управління).

⁶ Porter M. E. What is a strategy? // Harvard Business Review. 1996. November–deember. P. 61–78.

⁷ Walker R., Andrews R., Boyne G., Meier K., O'Toole L. Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance // Public Administration Review. 53 (1). 2010. P. 65–72.

Інші пояснюють стратегічний менеджмент як значно ширший процес управління організації у стратегічний спосіб на постійній основі, що вміщує стратегічне планування, яке супроводжується ресурсним управлінням, впровадженням стратегії та контролем стратегії і оцінкою⁸. Водночас Bryson⁹ концептуалізує стратегічний менеджмент як процес, що інтегрує стратегічне планування і впровадження стратегії (також, що вміщує оцінку стратегії) на постійній основі для досягнення місії організації і вимагає, відповідно, генерує, публічну цінність.

Stoney зауважує, що стратегічне планування є ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки включає визначені довготермінові цілі і завдання екзистенційної важливості організації до її середовища, що змінюється¹⁰.

Незважаючи на відмінності, що характеризують наведені визначення, усі вони наголошують, що стратегічний менеджмент, по суті, складається з формулювання стратегії, що завершується впровадженням та оцінкою стратегії. Як результат, стратегічний менеджмент концептуалізується як фундаментальний цикл менеджменту — формулювання стратегічного плану, імплементація та оцінка.

Попри раціональність визначеного теоретичного циклу стратегічного менеджменту, створення стратегії — більше, ніж просто аналітичний процес, оскільки виконується індивідуально кожним із суб'єктів, задіяних у ньому, з урахуванням соціальних процесів, що лежать в основі, які визначають успіх стратегії. Тому фокусування на цих соціальних процесах є виправданим, бо вони є безцінними для розуміння, і як суб'єкти та об'єкти стратегії через інструменти стратегії та практику генерують позитивні результати. Отже, останнім часом створення стратегії усе більше розглядається як соціальний процес, що спирається на парадигму “стратегія як практика” (strategy-as-

⁸ Poister T., Pitts D., Edward L. Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions // *The American Review of Public Administration*. 40 (5). 2010. P. 522–45.

⁹ Bryson J. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the US // *Public Administration Review* 70. 2010. P. 255–67.

¹⁰ Stoney K. Strategic Management or Strategic Taylorism? A Case Study into Change within a UK Local Authority // *International Journal of Public Sector Management* 1 (1). 2001. P. 27–42

practice — s-as-p)¹¹. Рух *s-as-p*, який пов'язується зі значно ширшою конструктивістською зміною фокуса в стратегічній літературі, закликає до глибшого практико-орієнтованого дослідження стратегічного менеджменту через зосередження на виробленні стратегії, як практики стратегії, стратегічних практик.

Ефективність (efficiency) у стратегії підпорядкована результативності (effectiveness). Це не означає, що ефективність є небажаною. Якісна стратегія має бути як ефективною, так і результативною, проте завдання стратегії — досягти отримання стратегічного результату. Стратегічні цілі, якщо вони досягаються, створюють стратегічні ефекти, які, своєю чергою, створюють умови досягнення бажаних кінцевих результатів з метою забезпечення національних інтересів. Стратегія повинна виходити з результативності, оскільки її неуспіх (навіть при виконанні вимог ефективності) створює більш значні ризики небажаних і непередбачуваних мультиплікаційних наслідків¹².

У науковій літературі зі стратегічного менеджменту узагальнено чотири основні підходи до визначення стратегії: класичний, що будується на методах раціонального планування; еволюційний, що розглядає стратегію як аналог біологічної еволюції, але підпорядкованої правилам ринку; процесуальний, що детермінує прагматичне пристосування стратегії до недосконалості організацій та ринку; системний щодо цілей та засобів стратегії як зв'язку культур та влади локальних соціальних систем, в яких вона існує¹³.

Ці підходи кардинально різняться відносно двох характеристик: результатів стратегії та процесів, які впливають на її створення.

Класичний та еволюційний підходи розглядають максимізацію прибутків як природний результат стратегії; системний та процесуальний — більш плюралістичні, що припускають інші можливі результати, окрім прибутку. Одночасно еволюційний та процесуальний підходи розглядають стратегію як наслідок випадку, плутанини та консерватизму. З іншого боку, класичний та системний

¹¹ Vaara E., Whittington R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously // The Academy of Management Annals 6 (1). 2012. P. 285–336.

¹² Dorff R. H. Strategy, Grand Strategy, and the Search for Security. The Search for Security-A U.S. Grand Strategy for the Twenty-First Century, Max G. Manwaring, Edwin G. Corr, and Robin H. Dorff, eds. Westport, CT: Praeger, 2003. P. 128–129.

¹³ Whittington R. What is Strategy — and does it matter? 2nd Edition. 2001. SOUTH-WESTERN, CENGAGE Learning EMEA, United Kingdom. P. 151.

підходи базуються на тому, що стратегія може бути детально спланованою.

Кожен із підходів надає різні визначення поняття стратегії.

Класичний підхід, що асоціюється з такими вченими, як Chandler, Sloan, Ansoff, Porter, що розглядають стратегію як раціональний процес детального розрахунку та аналізу, спрямований на максимізацію довготривалої переваги. За таким підходом стратегія — це визначення базових довготермінових цілей і завдань підприємства, вибір напрямів дії та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Серед найважливіших причин успіху великих компаній ним визначена необхідність довготермінового планування та оцінки, чим повинен займатися топ-менеджмент; впровадження ж стратегії покладалось на операційних менеджерів у виробничих підрозділах. Поняття стратегії безпосередньо пов'язувалося з військовою практикою (ієрархічна побудова організації та вертикальна підпорядкованість у виконанні наказів) та економічною теорією (раціональна основа економічної поведінки), що сформувало основу класичного підходу формулювання стратегії та її імплементації. Водночас теоретична та практична цінність класичного підходу до формулювання та реалізації стратегій у подальшому суттєво обмежувалася з розвитком теорії обмеженої раціональності та впровадженням децентралізації в організацію діяльності компаній.

Еволюційні концепції стратегії будуються на поглядах про істотну обмеженість можливості довготермінового планування в умовах ринку. Еволюціоністи, зокрема Hannan, Freeman, Williamson, стверджують, що жорстка конкурентна природа ринків не дає можливості спланувати виживання фірми у довгостроковому періоді; лише ті компанії, чії стратегії, зосереджені виключно на максимізації прибутку, можуть тривалий час залишатися на ринку. Ринкове середовище подібне біологічній еволюції: воно відбирає найбільш здатних до виживання і вибракковує тих, хто не спроможний швидко змінюватись.

Тому компанії максимізують власні шанси виживання у короткостроковий період шляхом досягнення переваг у середовищі, в якому вони існують у наш час. Стратегії ж надто витратні: інвестиції у довгострокові стратегії інновацій, диверсифікації чи змін можуть бути обмежені короткостроковими перепонами, негнучкістю витрат виробника. Тому конкурентні ринки сповідують стратегічний консерватизм.

Найефективнішим підходом у побудові стратегії еволюційний підхід вбачає впровадження великої кількості незначних ініціатив, спостереження за якими з часом дає можливість визначити, які з них дієздатні, розвиваючи на їх основі успіх й усуваючи недієздатні.

Таким чином, суб'єктом формулювання дієздатної стратегії виступає не обмежене коло осіб компанії, а середовище, в якому вона працює.

На мові еволюційної теорії тих, хто віддає перевагу підтримувати значну кількість напрямів у бізнесі з незначними витратами, називають р-стратегіями; тих хто інвестує усі ресурси в обмежену кількість напрямів — К-стратегіями. Риби з їх численною ікрою відносяться до к-стратегів; людина з обмеженою кількістю членів сім'ї — до К-стратегів. Жодна з цих стратегій не краща за іншу: менеджери мають переключатися з однієї стратегії на іншу залежно від оточення та його невизначеності.

Процесуальний підхід базується на фундаментальних відкриттях, пов'язаних з когнітивними обмеженнями раціональної поведінки та мікрополітикою організацій. Він також піддає сумніву доцільність довготривалого планування, оскільки інтереси людей занадто різні; люди, виходячи з притаманної їм обмеженості раціональної поведінки, часто непослідовні та обмежені у власних діях для того, щоб об'єднатися заради виконання детально обрахованого плану. На практиці потреба в стратегії виникає більше через необхідність навчатися та знаходити компроміси, а не як свідомий вибір раціональних завчасно спланованих кроків.

“Мікрополітичний” погляд організацій, заснований Carnegie School, визнає розмаїтість інтересів працюючих у будь-якому підприємстві. Компанії не об'єднуються заради оптимізації однієї корисності, такої як прибуток. Швидше їх доцільно розглядати як коаліції індивідів, кожен з яких привносить в організацію власні персональні цілі та когнітивні схильності. Організовані у трудовий колектив, вони домовляються між собою про досягнення певних спільних цілей, більш-менш прийнятних для усіх. Таким чином, стратегія перетворюється у певний політичний компроміс, заснований не лише на розрахунку максимізованого прибутку.

Процесуальний підхід зумовлює обмежений раціоналізм самої стратегії, що визначається як “логічний інкременталізм” (прийняття рішень невеликими послідовними кроками) і пов'язаний з необхід-

ністю постійного експериментування та навчання з метою удосконалення стратегічних рішень.

Системна перспектива базується на усвідомленості соціальної значущості економічної діяльності і свідомому відхиленні від максимізації прибутку при формуванні стратегії, альтернативою чому є лояльне відношення суспільства (громади) до бізнесу: кожній країні притаманні особливі правила (і не обов'язково формалізовані у законодавстві), в яких компанія має виживати.

У реальності економічна поведінка людини “вмонтована” в мережі соціальних відносин, які можуть торкатися їх сімейних, професійних, освітніх, релігійних, етнічних стосунків. Ці мережі впливають і зумовлюють поведінку людей, що визначається соціальним контекстом. У зв'язку з цим компанії не завжди і не обов'язково сповідують у своїй діяльності принцип максимізації прибутку. Системний погляд на формування стратегії не базується на людській когнітивній обмеженості, але безпосередньо враховує правила та норми локального суспільства, інтереси соціальних груп. Тому для системного підходу важливим є відмінності між соціальними системами країн та зміни в соціальній системі всередині країн. Відмінності у підходах до формування стратегій достатньо стійкі як серед країн, так і всередині країн через те, що вони відображають особливості реальних економічних, соціальних та політичних умов діяльності бізнесу.

Основа таких відмінностей криється в особливостях середовища, в якому відбувається розвиток конкретної території, який залежить не тільки від суто економічних факторів (наявність ресурсів, кваліфікованої робочої сили, абсолютних та відносних переваг виробництва товарів і послуг, нових технологій тощо), але й залишається детермінованим територіальними, історичними (часовими), соціальними, культурними, інституційними чинниками, що можуть підсилювати дію один одного. Розмір окремої країни, рівень розвиненості інших країн, що її оточують, також має істотний вплив на розвиток її регіонів¹⁴.

Таким чином, системний підхід надає особливе значення тому, як стратегічні цілі та процеси відображають соціальні системи, в яких стратегії формуються та реалізуються. Відмінності у ринках, соціальних структурах суспільства, культурі, особливості середовища, в

¹⁴ Романюк С. А. Розвиток регіонів у відкритій економіці: теорія, політика, практика: монографія. К.: НАДУ, 2013. 408 с.

якому відбувається розвиток країни, суттєво впливає на зміст та характер стратегій. Суспільства занадто складні, так як й індивідуальні особливості людини, щоб вважати можливим уніфікацію поведінки бізнесу, в тому числі при формуванні стратегій. Отже, системний підхід ставить під сумнів можливість існування єдиної універсальної моделі стратегії. Цілі стратегії та методи її формування залежать від соціального контексту середовища, в якому вона існує. Тому уявлення про те, що різні компанії керуються подібними моделями стратегії, може призвести до стратегічних прорахунків.

Підсумовуючи, слід зауважити, що теоретичні уявлення про сутність стратегії та стратегічного менеджменту, а також практичне використання стратегічних підходів у діяльності різноманітних організацій в ринкових умовах постійно вдосконалюються.

Не зважаючи на істотне урізноманітнення й ускладнення умов, в яких здійснюють свою діяльність економічні суб'єкти, формуючи власні бізнес-стратегії, сутнісні її ознаки (певна сукупність рішень, що обирається, і визначає у часі поведінку суб'єкта їх обрання), визначені Г. Саймоном, залишаються актуальними. Саме вони зумовлюють найбільш значущі характеристики особливого виду управлінської діяльності — стратегічного менеджменту. Така особливість полягає в тому, що не всі рішення у бізнесі є стратегічними. Рішення можуть бути визначені стратегічними лише тоді, коли компанія здатна не тільки постачати товари і послуги кращі за конкурентів, створюючи більш цінності для своїх споживачів, а й зберігає весь час цю здатність. Зберегти її лише шляхом підвищення операційної результативності не уявляється можливим, оскільки конкуруючі виробники швидко копіюють кращий досвід, і, таким чином, нівелюють переваги лідера ринку.

Теоретики стратегічного менеджменту у приватному секторі наголошують на тому, що конкурентна перевага беззаперечно залежить від постачання бізнесом цінностей споживачам за прийнятною вартістю. Стратегічний менеджмент у загальному вигляді концептуалізується як збалансування внутрішніх можливостей організації з зовнішніми вимогами, і це збалансування може мати різноманітну форму (плани, моделі, позиції, перспективи). При цьому таке балансування має забезпечувати синергійний ефект від комплексного здійснення різних видів діяльності.

Подібний підхід забезпечує складність копіювання отриманих переваг конкурентами. Стратегічний менеджмент концептуально інтегрує стратегічне планування і впровадження стратегії (також, що

вміщує оцінку стратегії) на постійній основі для досягнення місії організації і вимагає, відповідно, генерує, публічну цінність. Таким чином, його можна представити у вигляді фундаментального циклу менеджменту — формулювання стратегічного плану, імплементація та оцінка.

Означені теоретичні та практичні підходи складають важливу основу формування уявлень про можливості застосування стратегічних підходів у менеджменті в публічній сфері: стратегічні дії у публічному секторі мають бути відібрані та імplementовані як такі, що збалансовані з прийнятною вартістю постачання суспільної вигоди, що репрезентується суспільною цінністю.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Узагальніть найбільш відомі визначення стратегії та проаналізуйте їх повноту.
2. Обґрунтуйте термін “стратегічне планування”, поясніть його відмінність від оперативного планування.
3. Поясніть, чому ефективність (efficiency) в стратегії підпорядкована результативності (effectiveness).
4. Схарактеризуйте, у чому полягає “соціалізація” стратегічного менеджменту.
5. Поясніть сутність стратегічного менеджменту.
6. Проаналізуйте класичну модель стратегії та можливості її використання.
7. Схарактеризуйте, у чому полягає еволюційний підхід у формування стратегії та визначте можливості його використання.
8. Проаналізуйте можливості запровадження процесуального підходу у формуванні стратегії.
9. Проаналізуйте системний підхід формування стратегії та межі його використання.
10. Узагальніть використання моделі “стратегія як практика”.

Орієнтовна тематика індивідуальних завдань

(есе, реферат, стаття, індивідуальне науково-практичне завдання тощо)

1. Концептуалізація стратегічного менеджменту в сучасних умовах відкритого суспільства.
2. Систематизація підходів до стратегічного менеджменту.
3. Класифікація поглядів на сучасний стратегічний менеджмент.
4. Поєднання конкуренції та кооперації (coopetition) у стратегічному менеджменті.

5. Стратегія як процес.
6. Чи тотожні стратегія та кризовий менеджмент.
7. Сучасні моделі оцінювання стратегій.
8. Застосування різних моделей стратегій (класичний, процесуальний, еволюційний, системний).

Тема 2. Особливості стратегічного публічного управління

(4 год)

Питання для обговорення

Характеристики стратегічного публічного управління. Відкритість, багатосуб'єктність, соціальний контекст, взаємозв'язок із політичним циклом, ресурсні обмеження при запровадженні стратегічного управління. Вимоги до впровадження стратегічного управління. Ієрархія стратегій. Координація здійснення стратегічного управління.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу(параграфа):

- застосування різних концепцій стратегії для цілей управління у публічній сфері;
- оцінювання різноманітних методів стратегічного управління;
- визначення кількісних параметрів змін для організацій публічного сектору та планування стратегії;
- зрозуміле і недвозначне 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.

Розвиток стратегічних можливостей органів публічної влади розглядається в сучасних умовах як один з основних шляхів ефективного вирішення проблем суспільства¹⁵. Дані можливості пов'язані з імплементацією стратегій та стратегічного менеджменту у державне управління та діяльність місцевого самоврядування з метою реалізації суспільних цінностей, цілей, інтересів і потреб в умовах прийнятної вартості отримання суспільної вигоди.

Стратегія і стратегічне управління почали активно впроваджуватись органами влади у розвинених країнах із середини 1990-х. Основними мотивами посилення їх впливу на публічну сферу було

¹⁵ Joyce P., Bryson J., Holzer M. Developments in strategic and public management // Studies in the US and Europe. 2014. Palgrave Macmillan. P. 1.

підвищення контролю за наданням публічних послуг, необхідність впровадження ринково-орієнтованого підходу до публічного управління та використання стратегічного менеджменту як інструментів удосконалення організаційної діяльності. Водночас практика свідчить, некритичне використання у публічній сфері загальних методів стратегічного менеджменту шляхом їх безпосереднього перенесення з приватного сектору може нанести шкоду, генеруючи паперову ефективність, що розглядається суспільством як погіршення державної служби або відхід від публічної відповідальності і демократії у разі скорочення витрат¹⁶.

На відміну від приватного сектору, зорієнтованого при впровадженні стратегічного менеджменту на конкурентні переваги та прибутки, у публічній сфері головною метою стратегічного управління є підвищення ефективності (efficiency) діяльності.

Стратегічне планування розглядається як один із ключових інструментів реформи публічних послуг для їх більшої відповідності суспільним потребам. Одночасно переосмислюється роль держави у бік надання їй більш стратегічних функцій, зокрема стратегічної лідерської ролі у суспільстві: держава відмовляється від ідеї, що вона може бути успішною, якщо намагатиметься бути самодостатньою. Замість цього держава передбачає партнерство та взаємодію як основну умову вирішення соціальних проблем і покращення надання публічних послуг. Ключовою ознакою стратегічної спроможності держави стає її здатність скоординувати зусилля усіх учасників стратегічного процесу — окремих громадян, домогосподарств, громад, бізнесу, профспілок, різноманітних груп з їх інтересами — на формування та реалізацію ефективних стратегій для досягнення економічного зростання, добробуту та життєздатності навколишнього середовища¹⁷.



Стратегічне управління — це діяльність органів публічної влади, що базується на свідомому виборі пріоритетних у певний історичний період суспільних цінностей, цілей, інтересів та потреб, реалізація яких здійснюється за участю членів суспільства (домогосподарств, громад, бізнесу, профспілок, різноманітних груп) на основі ефективних стратегій в умовах прийнятної вартості отримання суспільної вигоди.

¹⁶ Mulgan G. The Art of Public Strategy. Oxford University Press, 2009. P. 23–25.

¹⁷ Strategic Management in Public Organization. European Practice and Perspectives. Edited by Jouce P., Drumaux A. 2014. Taylor & Francis. P. 25–27.

З метою ідентифікації елементів стратегічного управління ряд дослідників фокусують свою увагу на складових процесу стратегічного менеджменту¹⁸. Зокрема, стверджується, що стратегічний менеджмент складається з двох центральних конструкцій — процесу стратегії (strategy process) (тобто формулювання стратегії), який вимагає формулювання фактично стратегій, цілей та відповідних дій (у стратегічному плані), та результатів цих процесів (зміст стратегії чи позиція), які визначають як публічні органи та організації, що ними створені, адаптуються до нових обставин (постійне дослідження можливостей середовища, фокусування більше на внутрішніх процесах чи просто очікування вказівок від вищих органів влади).

Poister, Pitts, Edward, з іншої точки зору, пояснюють стратегічний менеджмент як більш широкий процес управління організацією у стратегічний спосіб на постійній основі, що вміщує стратегічне планування, яке супроводжується ресурсним управлінням, впровадженням стратегії та контролем стратегії та оцінкою¹⁹. Водночас Bryson концептуалізує стратегічний менеджмент як процес, що інтегрує стратегічне планування і впровадження стратегії (також, що вміщує оцінку стратегії) на постійній основі для досягнення місії організації і вимагає, відповідно, генерує, публічну цінність²⁰. Stoney вказує, що стратегічне планування є ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки включає визначені довготермінові цілі і завдання екзистенціальної важливості організації до її середовища, що змінюється²¹.

У рамках контексту стратегічного управління в публічній сфері практична діяльність з формування стратегії пов'язана з рівнем комплексності та формалізації цього процесу (з використанням таких елементів, як бачення, місія, діяльність систем управління, що розвиваються, та адаптування відомчих завдань зі стратегічними завдання-

¹⁸ Walker R., Andrews R., Boyne G., Meier K., O'Toole L. Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance. Public 2010 // Administration Review. 53 (1). P. 65–72.

¹⁹ Poister T., Pitts D., Edward L. Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. 2010 // The American Review of Public Administration. 40 (5). P. 522–545.

²⁰ Bryson J. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the US. 2010 // Public Administration Review. 70. P. 255–267.

²¹ Stoney K. Strategic Management or Strategic Taylorism? A Case Study into Change within a UK Local Authority. 2001 // International Journal of Public Sector Management 1 (1). P. 27–42.

ми. Практична дія асоціюється із роллю специфічних матеріальних артефактів чи інструментів (зміст стратегічного плану, аналітичні інструменти — бенчмаркінг, креативні семінари), що виробляються та застосовуються протягом формулювання стратегії, її впровадження та оцінки. Насамкінець практики стратегій — це суб'єкти, що включені у формування і впровадження стратегії: керівники — виконавці (політики, державні службовці вищої ланки, керівники місцевого самоврядування), стратегічні планувальники (спеціалізовані підрозділи внутрішнього планування), держані службовці середньої ланки (керівники підрозділів), зовнішні радники по стратегії, інші зовнішні учасники (профспілки, громадські організації, організації бізнесу) та їх відносини²².

Ряд дослідників поділяють на дві групи результати процесу стратегічного управління: найближчі (непрямо пов'язані з виконанням) та віддалені (безпосередньо пов'язані з виконанням або кінцеві результати). Найближчі результати стосуються причинних чи процесуальних механізмів, які пояснюють, як стратегічне управління впливає на організаційні результати і вміщує оцінку якості стратегічних рішень, аналіз ефективності, координації та розуміння процесу реалізації стратегії. Віддалені результати є організаційними результатами, які включають не тільки факт виконання, а й низку інших потенційних продуктів стратегічного управління, включаючи, зокрема, організаційну діяльність, ступінь реалізації стратегії, організаційне навчання²³.

Основні зміни у системах стратегічного управління стосуються фокусування на більш розширеній системі діяльності державних органів влади і нових регулюючих інструментах і механізмах. Стратегічне управління має включати як розширені горизонтальні (міжміністерські), так і розширені вертикальні (всередині уряду, міністерств) підходи для того, щоб дозволити політичним та адміністративним рівням краще і швидше ідентифікувати пріоритетні цілі та відповідно розподіляти ресурси.

В умовах постійних змін, зумовлених викликами різної природи (економічної, соціальної, політичної, етнічної, релігійної та ін.) не тільки на рівні країн, а й часто носять глобальний характер, йдеть-

²² *Ackermann F., Eden C. Making Strategy Mapping out Strategic Success. 2011. London: Sage Publications.*

²³ *Wolf C., Floyd S. 2013. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda // Journal of Management. P. 7.*

ся про формування країнами системи динамічного стратегічного менеджменту²⁴. В узагальненому вигляді система динамічного стратегічного менеджменту може бути ідентифікована, як: ефективний центр державного управління (CoG — center of government); розширене управління системою оцінки результатів (performance management) та культура високої результативності у державній службі.

Ефективний центр державного управління. Імплементация різних сфер державної політики і державних програм є значно успішнішою, якщо існує сильне лідерство від центрального публічного адміністрування і підтримка уряду в процесі їх впровадження.

CoG є першочерговим координаційним органом, основне завдання якого — зробити різноманітну діяльність окремих міністерств та державних установ та організацій ефективною і злагодженою. Ефективна CoG повинна бути здатною керувати політикою розвитку та імплементацією, що гарантує регулювання відповідно ширшого стратегічного планування і урядових пріоритетів. Критичний фактор — це спроможність CoG відстежувати імплементацію урядових рішень, рішень інших центральних органів виконавчої влади.

Розширене управління системою оцінки результатів. Середовище складності та невизначеності збільшує запит на стратегічне планування і цільове бюджетування, оскільки лише цей зв'язок дає можливість стежити за пов'язаністю урядових витрат із досягненнями результатів політики і посилювати пріоритетність цілей при обмежених ресурсах. По-перше, оптимізація кількості та ієрархії стратегій і цілей у стратегіях допомагає визначати пріоритетність та обмежувати напрям і масштаб діяльності залежно від національного контексту та вибору урядової політики. Ефективна пріоритетність політики та їх відповідний моніторинг та оцінювання є критичним елементом для довготривалого стратегічного успіху. По-друге, стійкі зв'язки між стратегічними та бюджетними основами допомагають розподіляти ресурси за пріоритетами політики і роблять це простіше для відстежування відповідності витрат досягненням результатів політики, так як і створення механізму тиску на пріоритетні урядові завдання та використання ресурсів відповідно. По-третє, посилення підзвітності міністерств, підрозділів та державних установ і організацій, введення окремої системи оцінювання результатів, пов'язаної з необхідністю досягнення організацій-

²⁴ Strategic Management in Public Organization. European Practice and Perspectives. Edited by Jouce P., Drumaux A. 2014. Taylor & Francis. P. 396.

них та загальних урядових цілей і результатів, приводить до посилення відповідальності та механізмів нагляду. По-четверте, рішення, що ґрунтуються на фактах, є ключовим інструментом, через який уряди і місцеві органи влади можуть перевіряти і вимірювати вірогідні переваги, витрати та ефекти від рішень, що ними приймаються.

Культура високої результативності державної служби (Civil service performance culture). Спроможність стратегічної держави будується з використанням механізмів результативного оцінювання, моніторингу, прозорості, бенчмаркінгу та децентралізації. Це вимагає нових навичок та компетентностей державних службовців у ключових сферах, так як і володіння ними для досягнення результатів. Своєю чергою, це вимагає культури високої результативності в системі публічного управління, яка може бути досягнута через посилення відповідальності та стимулів.

Не менш важливою в удосконаленні стратегічного управління є роль самої стратегії, як складової фундаментального циклу стратегічного менеджменту, яка має свої особливості у публічній сфері, і, відповідно, у системі публічного управління.

Узагальнення цих особливостей з використанням прескриптивного підходу, уможливорюють визначення основних вимог до публічного управління при формуванні і реалізації стратегій у публічній сфері, а саме:

1. Насамперед роль стратегії у публічних відносинах полягає в тому, щоб гарантувати досягнення, захист чи просування інтересів різноманітних груп суспільства шляхом використання інструментів влади на користь суспільних інтересів, що ґрунтуються на цілях політики, зрозумілим і оптимальним шляхом. Стратегія у публічній сфері завжди підпорядкована цілям політики. В ідеальному випадку політика є чітким формулюванням шляху використання інструментів влади для досягнення цілей чи визначеного стану²⁵. Аналіз такого стану і обрання напряму його досягнення є основою визначення цілей. Цілі забезпечують результат, спрямованість та правомірність дій, що вміщує стратегія²⁶.

²⁵ Yarger H. R. Strategic Theory for the 21st Century: the Little Book on Big Strategy. February 2006. P. 7. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/>]

²⁶ Foster G. D. A Conceptual Foundation for a theory of Strategy // The Washington Quarterly, Winter, 1990. P. 50.

2. Публічна стратегія забезпечує узгодження позицій різних політичних сил і центрів прийняття рішень та їх консолідацію. Водночас, формуючись у середовищі з високою політичною динамікою, вона зустрічає опір. Як наслідок, публічна стратегія має значну кількість цілей, нерідко за сутністю протилежних, відображаючи інтереси різноманітних суб'єктів, яких вона має задовольнити, а отже, завжди є результатом досягнення певного компромісу між учасниками, залученими до її формування. Зміст публічної стратегії — у визначенні орієнтирів і пріоритетів для поточної діяльності органів публічної влади, для середньострокових і короткострокових державних та місцевих проектів, що не повинні їй суперечити.

3. Публічна стратегія завжди ієрархічна: державна (національна) стратегія має справу з ієрархією цілей, що визначається політичними намірами. Влада гарантує і утримує контроль та вплив над усіма владними інструментами через ієрархічну природу державної стратегії; державна (національна) стратегія охоплює усі рівні від національного до місцевого. Стратегія зароджується на найвищому політичному рівні як наслідок головної (генеральної) (grand) стратегії.

4. При існуванні кількох стратегій у державі одна з них (і єдина) — генеральна — має координувати інші стратегії (не генеральні) з тим, щоб усі вони створювали єдину інтегровану узгоджену систему стратегічних документів, в якій існує одна, вища за ієрархією стратегія.

Головна стратегія декларує широкі цілі і напрями для використання усіх інструментів влади. Національна політика забезпечує широкі стратегічні напрями, що декларуються політичними лідерами, що сповідають національні інтереси. Від цієї стратегії і різних сфер державної політики виконавча влада створює субординовані стратегії. Ієрархічна природа стратегії посилює діапазон контролю. Вона забезпечує логічні заходи делегування відповідальності влади та підзвітності. Головна стратегія — найбільш загальна стратегія, що узагальнює національне бачення розвитку, застосування та координації усіх інструментів державної влади для досягнення головних стратегічних цілей: забезпечення національної безпеки, підтримання національного економічного добробуту, просування національних цінностей.

5. Стратегія завжди сповідує холістичний (цілісний, всеохоплюючий) підхід, що передбачає врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток суспільства в інтегрованому вигляді. У ній обов'язково мають враховуватися можливі первинні,

вторинні та інші наслідки для суспільства та окремих його сегментів та їх реакція (бізнесу малого, середнього, великого, різних соціальних груп населення тощо). Стратегії розвитку нижчих за національні територіальні рівні (регіони, окремі територіальні громади або їх об'єднання) також повинні бути пов'язані з національною стратегією. Вони мають будуватися з урахуванням багаторівневої і комплексної природи кожного простору політики (*policy space*), де різні цілі, суб'єкти та інтереси є взаємозалежними²⁷.

Стратегія передбачає використання як стимулюючих, так і примусових інструментів влади для досягнення цілей у бажаному напрямі. Суттєво те, що має існувати повне розуміння бажаного кінцевого стану в контексті зовнішнього середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього) для формулювання прийнятних цілей.

6. Стратегія має симбіотичні (тісно поєднані) взаємини з часом. Ключовий елемент спроможності стратегії — здатність передбачати безперервність стратегічного вибору з минулим та наслідками його передбачуваних і непередбачуваних ефектів у майбутньому. Стратегічний вибір повинен мати безперервність з минулим, як міст до майбутнього. Стратегія має враховувати минуле у своєму формулюванні, усвідомлення історії середовища. Стратегія проактивна (з упередженням подій) та антисипативна (попереджувальна), але не є ані провісною, ані пророчною. Стратегія може упередити майбутнє у переслідуванні визначених цілей, однак стратегія не в змозі спрогнозувати майбутнє з абсолютною певністю, а також досягнення задекларованих у ній цілей.

Окрім того, важливість часового чинника полягає і в тому, що у бізнесі майбутнє дисконтується відповідно до стійких та чітких параметрів, які формуються ринком. Рівні дисконтування визначають можливість витрат капіталу, і це, своєю чергою, диктує інвестиційні рішення. Експоненціальний рівень дисконтування визначає суворі вимоги щодо прийняття рішення відносно майбутнього. У публічній сфері, навпаки, використовуються різноманітні погляди на майбутні цінності, навіть якщо застосовуються однакові рівні стандартного дисконтування для проектів будівництва. Низка теоретиків пояснюють публічні рішення як більш прийнятні до “гіперболічного” дисконтування, де рівень дисконтування постійно падає і потім вирівню-

²⁷ *Valdalisio J., Wilson J. Strategies for Shaping Territorial Competitiveness. Routledge, New York. 2015. P. 5.*

ється. Звичайно, значні соціальні зобов'язання мають тенденцію до скорочення або навіть до обмеження рівнів дисконтування²⁸.

7. Будь-яка стратегія ґрунтується на детальному аналізі та ідентифікації існуючих тенденцій, проблем, можливостей і загроз, що дає можливість певною мірою вивчити, оцінити, спрогнозувати майбутній стан середовища, в якому вона здійснюватиметься. Водночас публічна стратегія має впливати та пристосовувати майбутнє середовище замість того, щоб просто реагувати на нього. У зв'язку з цим стратегію не можна ототожнювати з кризовим менеджментом. Значною мірою вона є його антиподом. Кризовий менеджмент застосовується у разі відсутності стратегії чи незадовільного передбачення майбутнього.

8. Залежно від специфічних стратегічних пріоритетів термін розроблення стратегій може достатньо широко варіювати. Тому довгостроковість не може слугувати однозначним критерієм будь-якого документа, як стратегічного. Турбулентність зовнішніх для країни, регіону чи територіальної громади подій, швидкість змін у зовнішньому середовищі, з одного боку, та непередбачуваність можливих швидких змін у внутрішньополітичних обставинах — з іншого, практично виключають таку можливість. Окрім того, в критичних ситуаціях при часовому обмеженні прийняття рішень у публічному управлінні (яке може бути викликане критичним тиском обставин — політичних, економічних, соціальних, екологічних та ін.) також може носити стратегічний характер.

Політична, економічна та соціальна стабільність умов розвитку країни, регіону, громади сприяють використанню елементів одночасно класичного та системного підходів у формуванні та реалізації публічних стратегій. Напроти, відсутність таких умов детермінують використання інкрементального підходу, що передбачає короткостроковість і послідовність у прийнятті стратегічних рішень²⁹.

Таким чином, стратегічне управління, яке акумулює найбільш прийнятні для публічної сфери форми та методи стратегічного менеджменту, в сучасних умовах є основним інструментом якісної зміни ролі органів публічної влади та публічного управління загалом, спрямованого на:

²⁸ *Mulgan G.* The Art of Public Strategy. Oxford University Press, 2009. P. 20.

²⁹ *Whittington R.* What is Strategy – and does it matter? 2nd Edition. 2001. SOUTH-WESTERN, CENGAGE Learning EMEA. United Kingdom. P. 151.

- формування стратегічної їх спроможності формувати та регулювати національну, сформовану на баченні стратегію для країни;
- ідентифікацію та адресність внутрішніх і зовнішніх викликів при імплементації такої стратегії шляхом прийняття адекватних рішень і стратегічного передбачення, використовуючи мобілізацію усіх членів суспільства по всій державі з метою досягнення інтегрованих, послідовних результатів політики.

Підсумовуючи, слід зауважити, запровадження стратегічних підходів у публічне управління має на меті якісно покращити реалізацію суспільних цінностей, цілей, інтересів і потреб в умовах прийнятної вартості отримання суспільної вигоди.

Основними мотивами посилення впливу стратегічного управління на публічну сферу є підвищення контролю за наданням публічних послуг, необхідність впровадження ринково-орієнтованого підходу до публічного управління та використання стратегічного менеджменту як інструментів удосконалення організаційної діяльності.

При запровадженні стратегічного управління основна роль держави полягає в координації діяльності усіх учасників стратегічного процесу — окремих громадян, домогосподарств, громад, бізнесу, профспілок, різноманітних груп з їх інтересами — в ефективній стратегії для досягнення економічного зростання і добробуту та життєздатності навколишнього середовища.

Основні зміни в системах стратегічного управління стосуються фокусування на більш розширеній системі діяльності державних органів влади і нових регулюючих інструментах і механізмах. В умовах постійної турбулентності, які породжуються викликами різної природи (економічної, соціальної, політичної, етнічної, релігійної і т. ін.) не тільки на рівні країн, а часто носять глобальний характер, йдеться про формування країнами системи динамічного стратегічного менеджменту, складовими якого визначені ефективний центр державного управління (CoG — center of government), розширене управління системою оцінки результатів (performance management) та культура високої результативності у державній службі.

У цьому контексті важливу роль відіграє формування та реалізація самої стратегії у публічній сфері. Складність та особливості, які пов'язані з цими процесами, визначають сучасні вимоги до публічного управління загалом, які концентруються на формуванні стратегічної їх спроможності формувати та регулювати національну, сформо-

вану на баченні, стратегію для країни — ідентифікацію та адресність внутрішніх і зовнішніх викликів при імплементації такої стратегії шляхом прийняття адекватних рішень.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Обґрунтуйте необхідність запровадження у публічну сферу стратегічного управління.
2. Схарактеризуйте основні відмінності між стратегічним управлінням і стратегічним менеджментом.
3. Обґрунтуйте прийнятність використання методологічних підходів у визначенні елементів та результатів стратегічного менеджменту для публічної сфери.
4. Проаналізуйте запровадження систем динамічного стратегічного менеджменту в одній з європейських країн та обґрунтуйте їх вплив на реалізацію суспільних цінностей, цілей, інтересів та потреб.
5. Схарактеризуйте зміст стратегій у публічній сфері.
6. Проаналізуйте ієрархічність різних публічних стратегій на прикладі США.
7. Обґрунтуйте необхідність цілісного підходу при здійсненні публічного управління при формуванні та реалізації стратегії у публічній сфері.
8. Проаналізуйте використання різноманітних концептуальних підходів формування стратегій (класичний, процесуальний, еволюційний, системний) у різних умовах на прикладі розвинутих європейських країн.

Орієнтовна тематика індивідуальних завдань

(есе, реферат, стаття, індивідуальне науково-практичне завдання тощо)

1. Еволюція запровадження стратегічного управління у Великій Британії.
2. Компаративний аналіз запровадження стратегічного управління у країнах Східної Європи.
3. Становлення системи динамічного стратегічного менеджменту в скандинавських країнах.
4. Система стратегічного планування у Польщі.
5. Системи оцінювання результатів застосування стратегічного управління в одній з європейських країн.
6. Аналіз запровадження системи стратегічного планування в Україні.

Тема 3. Створення системи рухливого стратегічного управління. Формування стратегічної держави. Формування стратегічної держави

(4 год)

Питання для обговорення

Визначення стратегічної рухливості (динамічності). Вектори сил, що формують стратегічну динамічність та їх взаємодія: стратегічна чутливість; рухливість ресурсів, колективні зобов'язання.

Характеристика стратегічної держави. Умови та вимоги формування стратегічної спроможності держави. Стратегічні держави у європейському просторі.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу:

- здатність до критичного осмислення теоретико-методологічних проблем і задач стратегічного управління у публічній сфері;
- визначення найбільш оптимальних шляхів досягнення стратегічної динамічності держави.

Сучасний характер розвитку свідчить, що в глобалізованому світі економічні і соціальні умови змінюються настільки швидко, що державні органи влади вимушені кардинально оновлювати свою спроможність не лише своєчасним реагуванням на виникаючі проблеми, а й зміною усієї системи стратегічного управління.

Ефективність держави є центральною умовою економічного і соціального розвитку, проте більше як партнера та посередника³⁰. Уряди контактують з населенням, громадянським суспільством та приватним сектором і працюють у партнерстві з ними. Владні повноваження, які раніше покладались на держави-нації, стали розповсюджуватися вертикально та горизонтально. Поняття управління (врядування) (governance) усе більше й більше асоціюється із впорядкуванням (arrangements), що ґрунтується на визнанні, що знання і влада неминуче розподіляються³¹. Тому органи публічної влади потребують більш складної системи для комплексних та взаємопов'язаних соці-

³⁰ World Bank. 1997. World Development Report 1997: The State in a Changing World. New York: Oxford University Press.

³¹ Van de Walle S., Groenvelde S. 2011. New Steering Instruments: Trends in Public Sector Practice and Scholarship. In new steering concepts in public management, edited by S. Van de Walle, S. Groenvelde. Bingley: Emerald. P. 205–214.

альних систем, які характеризуються високим рівнем неупорядкованості та слабкокерованістю.

У сучасних умовах уряди мають бути здатними відповісти на виклик появи “злих” (wicked) проблем (складні для визначення і вирішення, взаємопов’язані багатовимірні проблеми, що потребують скоординованих дій у кількох сферах політики) та зростаючої складності й невизначеності у соціально-економічному середовищі. Відповідно, стратегічне управління відіграватиме важливішу роль у майбутньому, якщо державні органи намагаються бути спроможними управляти змінами компетентно і вирішувати нові проблеми зі зростаючою швидкістю³².

Стратегічне управління під час економічної кризи потребує стійкого керівництва у довготерміновому баченні ролі, яку публічний сектор має відігравати в управлінні економікою і виробництві соціальних послуг. Під час кризи уряди потребують добре функціонуючого стратегічного управління та публічну систему бюджетування, а також підтримуючі інституції з чітко визначеними повноваженнями, адекватними спроможностями, релевантними можливостями та якісною координацією для досягнення їх програмних пріоритетів. Більше того, уряди за цими умовами повинні передбачати, бути стратегічно динамічними, а також виокремлювати гнучкість у прийнятті своєчасних рішень, спрямованих у майбутнє.

Відповідно визначенню, зробленому Doz та Kosonen³³, стратегічна динамічність (рухливість — *agility*) — це спроможність уряду до проактивного передбачення та гнучкого реагування на зростаючу складність викликів, а також уникнення криз та здійснення стратегічних і структурних змін упорядковано та своєчасно.

Стратегічна динамічність означає здатність до одночасного контролю публічних витрат та імплементації структурних реформ для стимулювання економічного розвитку під час кризи, використовуючи кризу як вікна можливостей покращувати стратегічне управління з метою запобігання криз у майбутньому. Вона передбачає досягнення колективних зобов’язань і широкої системної координації,

³² Poister T. 2010. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance // Public Administration Review. 70 (1). P. 246–254.

³³ Doz Y., Kosonen M. 2008. Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You to Stay Ahead of the Game. Edinburgh: Pearson Education.

вимагає розподілу стимулів і спільної програми дій. Ресурси мають бути безпосередньо пов'язані зі стратегічними завданнями, з гарантуванням їх ефективного перерозподілу швидко й гнучко від одного пріоритету до іншого для врахування нових можливостей та викликів. Заохочувальна мобільність працівників державної служби дорівнює важливості перерозподілу фінансових ресурсів. Відповідно, розвиток характеристик стратегічної динамічності може призвести до появи стратегічної держави.

Стратегічна держава може бути визначена як така, що здатна поєднати спроможності та можливості формувати, координувати та реалізовувати стратегії та досягати результатів ефективно й результативно³⁴.

Спроможність стратегічної держави означає міру, з якою центральний уряд може встановлювати та регулювати національну довготермінову, сформовану на баченні стратегію для країни, здійснювати ідентифікацію та адресність внутрішніх і зовнішніх викликів при імплементації такої стратегії шляхом прийняття адекватних рішень і стратегічного передбачення, використовуючи мобілізацію усіх членів суспільства по всій державі з метою досягнення інтегрованих, послідовних результатів політики.

Добре функціонуюча система стратегічного управління є необхідною передумовою розвитку спроможності стратегічної динамічності та появи стратегічної держави. Стратегічний менеджмент — потужний інструмент, що використовується для формування бачення для країни і деталізації, як це бачення буде досягнуто³⁵.

Основні зміни в системах стратегічного управління стосуються фокусування на більш розширеній системі діяльності публічного управління і нових регулюючих інструментах і механізмах. Стратегічне управління має включати як розширені горизонтальні (міжміністерські), так і розширені вертикальні (всередині уряду, центральних органів виконавчої влади, а також серед різних територіальних рівнів органів управління) підходи для того, щоб дозволити політичним та адміністративним рівням краще і швидше ідентифікувати пріоритетні цілі та відповідно розподіляти ресурси.

³⁴ OECD 2013. Poland: Implementing Strategic-State Capability // OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing.

³⁵ OECD 2012. Slovenia: Towards a Strategic and Affluent State // OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing.



Система таких зав'язків на основі угод (Agreements) для формування стратегічної держави була запроваджена у Великій Британії у 1997–2010 рр. і передбачала:

- упорядкування цілей і завдань всередині центрального уряду шляхом забезпечення всебічного розгляду витрат між його структурними одиницями та укладання угод між ними щодо цілей та завдань з реалізації політики;
- чіткий розподіл завдань з управління між центральним та місцевим рівнями влади, укладання угод між центральними та місцевими органами влади щодо узгодження стратегічних пріоритетів, визначення механізму втручання центральних органів влади у процес надання публічних послуг на місцевому рівні з метою недопущення погіршення їх якості.

Система динамічного стратегічного управління може бути ідентифікована як: ефективний центр державного управління (CoG — center of government), розширене управління системою оцінювання результатів (performance management) та культура високої результативності у державній службі.

Ефективний центр державного управління. Імплементація політик і програм є більш успішною, якщо існує сильне лідерство від центрального публічного адміністрування і підтримки урядом процесу впровадження стратегії.

СоГ є ключовим координаційним органом, основна відповідальність якого — зробити різноманітну діяльність окремих міністерств та інших центральних органів виконавчої влади ефективною і злагодженою. Ефективна СоГ повинна бути здатною керувати політикою розвитку та імплементацією, що гарантує регулювання відповідно ширшого стратегічного планування і урядових пріоритетів. Критичний фактор — це спроможність СоГ моніторити імплементацію урядових рішень.

Розширене управління системою оцінювання результатів. Середовище складності та невизначеності збільшує запит на стратегічне планування і цільове бюджетування, оскільки лише цей зв'язок дає можливість відстежувати пов'язаність урядових витрат з досягненнями результатів політики і посилювати пріоритетність цілей при обмежених ресурсах.

По-перше, оптимізація кількості та ієрархії стратегій і цілей у стратегіях допомагає визначати пріоритетність та обмежувати напрям та масштаб діяльності залежно від національного контексту та

вибору урядової політики. Ефективна пріоритетність політики та їх відповідний моніторинг і оцінювання є критичним елементом для довготривалого стратегічного успіху³⁶.

По-друге, стійкі зв'язки між стратегічними та бюджетними засадами допомагають розподіляти ресурси за пріоритетами політики і робить простішим відстежування відповідності витрат досягненням результатів політики, так як і створення механізму тиску на пріоритетні урядові завдання та використання ресурсів.

По-третє, посилення підзвітності міністерств, інших центральних органів виконавчої влади і введення окремої системи оцінювання за результатами реалізації політики пов'язано з досягненням організаційних та загальних урядових цілей і результатів, що зумовлює посилення відповідальності та механізмів нагляду.

По-четверте, рішення, що ґрунтується на фактах, є ключовим інструментом, через який уряди і публічні адміністрації можуть перевіряти і вимірювати вірогідні переваги, витрати та ефекти від їх рішень³⁷.

Культура високої результативності державної служби (Civil service performance culture). Спроможність стратегічної держави будується через механізми результативного оцінювання, моніторингу, прозорості, бенчмаркінгу та децентралізації³⁸. Це вимагає нових навичок та компетентностей державних службовців у ключових сферах, так як і володіння ними для досягнення результатів. Своєю чергою, це потребує культури високої результативності в системі публічного управління, яка може бути досягнута через ефективне лідерство, зокрема формування цінностей і посилення відповідальності та стимулів. Цього важко досягнути, оскільки система державної служби використовується для подолання фінансових проблем, особливо у кризові часи.

³⁶ OECD 2012. Slovenia: Towards a Strategic and Affluent State // OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing.

³⁷ OECD 2011. Estonia: Toward a Single Government Approach (Assessment) and Recommendation // OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing.

³⁸ OECD 2012. International Workshop "Strategic Agility for Strong Societies and Economies" Summary and issues for further debate. Paris: OECD Publishing.

Тема 4. Поняття стратегічної динамічності публічного управління

(4 год)

Питання для обговорення

Стратегічна динамічність. Стратегічна чутливість. Вектори дієвості стратегії. Аналіз сильних можливостей. Мобільність. Аналіз ресурсів. Моніторинг.

Кінцеві результати засвоєння матеріалу:

- здатність до критичного осмислення теоретико-методологічних проблем і задач стратегічного управління у публічній сфері;
- визначення найбільш оптимальних шляхів досягнення стратегічної динамічності в публічній сфері.

Нині дослідники усе частіше констатують про зростання факторів, що обмежують можливості розвитку публічного сектору. Ключовими серед них є стратегічна атрофія, посилення бюрократичного тиску на використання різноманітних ресурсів і ухилення від виконання зобов'язань³⁹. Інтереси політиків рідко виходять за межі наступних виборів, організації публічного сектору; державні службовці зазвичай обмежуються у своїй діяльності короткотерміновими горизонтами, які детермінуються зміною політичних інтересів обраних у владу політиків. Річні бюджетні процеси суттєво ускладнюють діяльність тих, хто впроваджує політику, пов'язану з довготерміновими зобов'язаннями та інвестиціями і результатами, які очікуються у майбутньому. До того ж політичні лідери слабо реагують на зворотний зв'язок щодо власних рішень, і результати публічної політики часто складно оцінити, особливо, коли вони по'язані з багатоаспектними викликами.

Будь-який механізм зворотного зв'язку повинен вимагати постійного аналізу політики, сильних прогностичних можливостей, оцінювання, досліджень, що базуються на певних цінностях. На стратегічних рівнях впровадження політики лише дуже обмежена кількість органів влади розвивають такі спроможності⁴⁰.

³⁹ Doz Y., Kosonen M. Government for the future: Building the Strategic and Agile State. Sitra Studies. 80. Erweko, Helsinki. 2014. P. 48.

⁴⁰ Fuerth L. and Faber E. 2012. Anticipatory Governance Practical Upgrades: Equipping the Executive Branch to cope with increasing speed and complexity of major challenges. National Defense University Press.

За різних обставин мобільність ресурсів для альтернативного використання у публічній сфері є обмеженою і може бути спрямована в інший спосіб з великими складнощами. Традиційним залишається громіздке бюджетне планування, яке обмежує гнучкість перерозподілу ресурсів, навіть якщо виникають нові пріоритети у різних сферах політики. Системи надання публічних послуг є високоспеціалізованими й недостатньо інтегрованими, що також обмежує рухливість ресурсів. Це призводить до ускладнення їх перерозподілу серед державних інституцій у більш ефективний спосіб.

Інфраструктура для процесів взаємодії органів влади і забезпечення їх гнучкості в прийнятті рішень за умов постійних змін, нових викликів є або суттєво слабкою, або неефективною у багатьох країнах. Зміни в стратегічних напрямках часто потребують нових якостей публічного управління, які не можуть бути доступними у короткий час і вимагають тривалого періоду для розвитку. За таких умов перформатування стратегічних цілей організації може стримуватись існуючими традиційними організаційними компетенціями.

Існуючі в різних країнах бюрократичні системи стимулюють державних службовців зосереджуватись на виконанні вузьких функціональних обов'язків, без прагнення здійснювати широкі взаємоузгоджені дії, по'язані з певними ризиками недосягнення поставлених перед ними короткотермінових цілей. Подібне практично виключає можливості реалізації радикальних ідей та ініціатив у публічному адмініструванні⁴¹. Увага засобів масової інформації та суспільства до контролю за діяльністю органів влади постійно зростає, зосереджуючись на відповідності законодавству тих рішень, які приймає влада. У цьому контексті більш інноваційне використання ресурсів є значно складнішим з точки зору обґрунтування, вимірювання та оцінювання. Для збереження кар'єри та отримання позитивної оцінки діяльності державні службовці нерідко використовують трактування законодавства та регулюючих актів на власну користь. У результаті можливості інноваційного потенціалу публічного сектору часто істотно звужуються.

В останні два десятиліття у розвинених країнах активно застосовується новий механізм публічного управління, який посилює стратегічну спроможність органів влади на основі стратегічної динамічності.

⁴¹ *Bohm D.* 1994. *Thought as a system.* London: Routledge.



Під стратегічною динамічністю розуміється здатність організацій до проактивного виявлення і реагування на виникаючі проблеми з тим, щоб уникати несподіваних криз та здійснювати стратегічні і структурні зміни вчасно та в організований спосіб⁴².

Вчені та практики виокремлюють принаймні три основних вектори сил, які можуть бути використані для підвищення стратегічної динамічності (agility)⁴³ державних органів влади (governments):

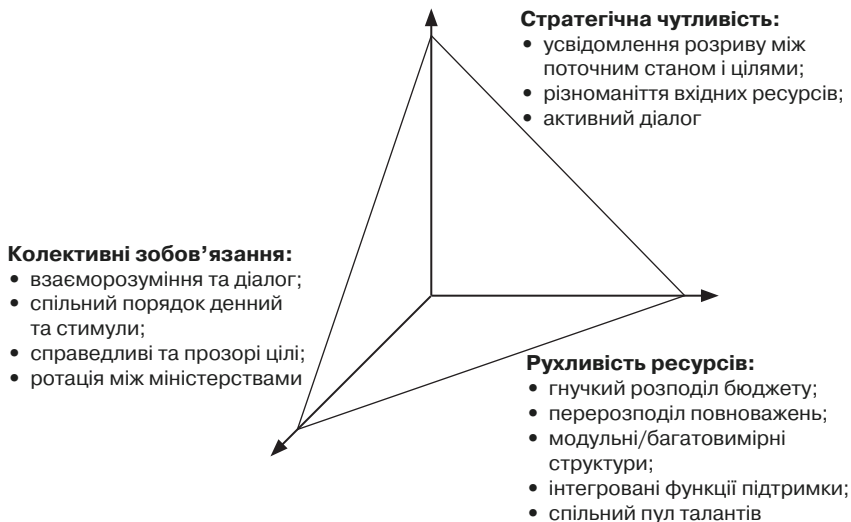
- стратегічна чутливість: завчасне усвідомлення та гостре відчуття тенденцій, що зароджуються, концентрації сил та ризиків, що призводять до розривів в управлінні, розуміння ситуацій, які розвиваються та еволюціонують;
- рухливість ресурсів (resource fluidity): рухливість у швидкій мобілізації та розгортанні ресурсів — грошей, людей та компетенцій, що створює операційну підтримку стратегічної динамічності;
- колективні зобов'язання: спроможність приймати та впроваджувати рішення, які мобілізують значну кількість підпорядкованих структур для сталої, інтегрованої та узгодженої діяльності.

Ці три необхідні вектори стратегічної динамічності — необхідні умови — мають впроваджуватися одночасно й одночасно мають розвиватися, функціонувати інтегровано, доповнюючи і підсилюючи один одного: посилення лише одного з цих векторів має невелику цінність (рис.).

Для досягнення **стратегічної чутливості** керівники органів влади повинні мати можливість розуміти еволюцію ситуації у складному середовищі. Стратегічна чутливість виникає унаслідок передбачення, постійної уваги, експериментування, аналізу в реальному часі, моделювання ситуації через діалог, орієнтований як на зовнішнє середовище, так і на внутрішніх учасників процесу прийняття рішення. Напротив, для прогнозування, яке має на меті чітке передбачення, важливим є спроба уявити картину ряду можливих варіантів майбутнього й розвинути розуміння їх наслідків. Цей спектр можливостей

⁴² Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You to Stay Ahead of the Game. Wharton School Publishing.

⁴³ Doz, Y., & Kosonen, M. Governments and Strategic Agility: Conundrum or Way Forward, 2014. P. 42.



Необхідні умови досягнення стратегічної динамічності

має дозволити уникнути появи проблем через непередбачувані події. Передбачення генерує низку варіантів вибору, будує картину щодо того, яким може бути майбутнє, проте ані єдиної точки прогнозу, ані спрощеного уявлення майбутнього воно не надає, однак викладає широкий контекст можливостей та умови підготовки до їх використання, а також аналізує ранні сигнали навколишнього середовища. Передбачення надає інформацію для всебічного осмислення того, що може відбутися.

Передбачення є важливим, проте недостатнім для стратегічної чутливості. Вона передбачає також необхідність відкритої дискусії органів влади, бізнесових кіл і громадянського суспільства. Така широка дискусія щодо пропонованої політики характеризується високим рівнем напруги та уваги, проведенням відкритих діалогів, що ґрунтуються на особливостях ситуації у країні. Населення не змінить власної думки та не повірить у нову політику влади, поки не пересвідчиться, що нові підходи чи рішення виправдані практикою.

Рухливість ресурсів є іншим ключовим вектором стратегічної динамічності. Вона вимагає фінансів, талановитого персоналу та експертизи, технічних заходів та інших ресурсів, які можуть бути мобілізованими швидко для необхідних цілей, замість їх розподілення відповідно до раніше підготовлених планів. Ресурси не повин-

ні залишатися розпорошеними чи несфокусованими через жорсткі бюджетні правила чи процедури. Проблема не повинна замикатися у традиційних рамках, встановлених правил розподілу ресурсів та міжвідомчих бюджетних складнощів, а вирішуватись через розподіл ресурсів відповідно до стратегічної ситуації та залежно від напрямів їх розвитку. Такий контекст вимагає наявності бажання відмовлятися того чи іншого центрального органу влади від автономного контролю над ресурсами, взаємної довіри і сильних інтеграційних переговорних навичок, відсутніх у багатьох органів влади. Особливо, коли органи влади формуються політичними коаліціями і мають справу зі скороченням бюджетних можливостей та загальним обмеженням ресурсів, коаліція стає більш важкою справою, а згода щодо розподілу ресурсів — значно політизованою.

Динамічний перерозподіл ресурсів неможливий без визначених стратегічних принципів, так як і колективних зобов'язань всередині уряду; щоб приймати спільні рішення, усі міністри та їх персонал центральних органів влади мають дотримуватися спільних зобов'язань, інакше зростає конкуренція за використання бюджету та бюрократична боротьба за розподіл ресурсів.

Колективні зобов'язання до спільних дій, що демонструє спільну лідерську позицію по ключових рішеннях, є необхідною передумовою, третім вектором стратегічної динамічності. Уряд — як на рівні кабінету міністрів, так і на рівні керівників центральних органів виконавчої влади — має діяти як одне ціле, як єдина команда, із зобов'язаннями кожного її члена у колективних справах. Брак довіри при виконанні зобов'язань призводить до вдаваного публічного консенсусу та неширих намірів щодо ключових політичних рішень, під якими криються прагнення досягнути особистих інтересів під виглядом служіння суспільним інтересам. Короткотермінові колективні зобов'язання при вирішенні складних завдань не можуть розглядатися як конструктивний підхід, а, отже, виникаючі проблеми, швидше за все, перетворюватимуться для уряду в постійні проблеми.

Розвиток стратегічної чутливості є переважно когнітивною діяльністю, оскільки комплексні інформаційні потоки живлять колективний інтелект та діалог, який уряд інтегрує та оцінює, і за допомогою парламентської підтримки має можливість впровадити в політику свою діяльність. Стратегічне усвідомлення часто з'являється від комбінації чи суперечностей нових чи/та традиційних джерел інформації. Існує значна різноманітність шляхів, як ця інформація може бути

отримана: формулювання міжфункціонального бачення, процеси прогнозування, експерименти невеликого масштабу і т. ін. за участю широкого кола учасників — експертів у певних сферах політики, практиків, представників різних органів влади. Сучасні комунікаційні технології дозволяють долучити до отримання урядом необхідної інформації різних груп суспільства⁴⁴.

Уряди можуть також використовувати комісії експертів у різноманітних сферах як постачальників необхідної інформації для формування політики. Завдяки такій практиці органи влади можуть вільно формулювати нові альтернативи та рішення до того, як рекомендації щодо певної сфери політики будуть привнесені у політичний процес⁴⁵.

Широкий діалог навколо формування нових підходів у певній сфері політики для формування стратегічної чутливості надзвичайно важливий, оскільки:

- організаційні межі і стандартна практика, звичайно, розділяє експертів, руйнуючи стимули розвитку синергетичних знань;
- відокремлення груп експертів скорочує креативні обміни інформацією;
- більшість державних службовців, які приймають рішення, занадто переймаються щоденними операційними проблемами й позбавлені можливості розмірковувати над проблемами, які потребують стратегічних підходів.

Рухливість ресурсів створює операційну основу стратегічної динамічності. Якщо ключові ресурси не можуть бути ефективно та швидко перерозподілені в кризові сфери чи сфери нових можливостей розвитку, стратегічна чутливість не досягає нічого. Проблема тут полягає в необхідності переміщення ресурсів, адекватного стратегічним рішенням, визначаючи загальний оптимум ресурсного перерозподілу та долаючи традиційні бюджетні рамки жорсткого їх закріплення за розпорядниками коштів. Державні системи менеджменту створюються з метою функціональної оптимізації наявних ресурсів, а не для динамічного їх перерозподілу, а система стимулів у публічній сфері спрямована на оцінювання діяльності органів влади

⁴⁴ *Mulgan, G.* 2009. *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good.* Oxford: Oxford University Press.

⁴⁵ *Doz, Y. & Kosonen, M.* 2008. *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You to Stay Ahead of the Game.* Wharton School Publishing. P. 38.

щодо виконання актів законодавства більше, ніж досягнення широких соціальних цілей. Уряди завжди мають справу з тиском інтересів окремих груп, особливо у випадку, коли зміна напряму використання ресурсів пов'язана із сильними впливами їх перерозподілу.

Існуючі новітні практики допомагають досягнути гнучкого перерозподілу ресурсів. Насамперед уряди можуть застосовувати адаптивний підхід у розподілі ресурсів, тобто гнучке бюджетування. Його ключовий принцип – відокремлення виконання минулих завдань від ресурсних зобов'язань, що передбачаються у майбутньому: розподіл ресурсів має ґрунтуватися на стратегічних цілях уряду більше, ніж на виконанні зобов'язань, які залишилися йому в спадщину.

Забезпечення рухливості ресурсів досягається також за умов:

- базування розподілу фінансових ресурсів міністерств на чітко сформульованих пропозиціях та цілях більше, ніж жорстко визначених позицій;
- здійснення розподілу ресурсів, виходячи з урядових цілей;
- визначення частини публічних фінансів, які акумулюються загальним резервом, що використовуватиметься з появою нових потреб;
- сприяння мобільності та переходу державних службовців серед міністерств та їх підрозділів.

Крім того, уряди можуть перерозподіляти відповідальність (обов'язки). Це дозволяє покращити використання ресурсів й уникнути жорсткості, що формується ієрархічними взаємовідносинами.

Поведінка та навички політиків, що перебувають при владі, призначених керівників органів виконавчої влади та державних службовців — найважливіший елемент стратегічної динамічності. Вони мають бути здатними: визначити проблеми та зважити власні можливості; домовлятися про використання ресурсів та зобов'язувати свої інституції здійснювати інтегровані та ефективні дії. Колективні зобов'язання у цьому випадку, як джерело енергії та руху у впровадженні політики, можуть розвиватися через єдність у лідерстві. Ефективна координація вимагає розуміння від тих, хто приймає рішення, того, що їх взаємодія забезпечує загальну перевагу більше, ніж боротьба кожного окремо за ресурси. Для просування взаєморозуміння керівництва органів влади потрібен високоякісний діалог, який неможливий без здійснення експертиз, які свідомо перекривають різні сфери політики; оптимальним результатом цього процесу має бути спільне розуміння і довіра при тісній співпраці та координа-

ції діяльності. Означений процес вимагає також спільного загального урядового бачення політики, розподілу цілей і відповідних стимулів, які фокусують увагу лідерів на загальних викликах.

Первинним механізмом створення бачення та стимулів має бути стратегічна програма, як результат дискусій та переговорів керівництва уряду, що створює загальну стратегічну рамку, всередині якої обґрунтовуються пріоритетність окремих сфер політики, що мають розглядатися як певна органічна ціннісна сукупність і яка потребує співпраці різних центральних органів влади. Інші сфери політики при цьому можуть бути імплементовані і бути предметом контролю окремих міністерств. Критично важливим також є те, що цілі та завдання різних центральних органів влади є ясними та транспарентними. Єдиним шляхом досягнення цього є відкрита дискусія як всередині уряду, так і суспільна дискусія стратегічної урядової програми.

Семінарське заняття № 1 ***Аксіологічний контент публічного управління та*** ***адміністрування***

(2 год)

Мета заняття

Закріпити здатності: виявляти, ставити та вирішувати проблеми, які виникають у процесі реалізації стратегічного управління; генерувати нові ідеї; діяти соціально-відповідально та громадянськи свідомо; відшукувати, обробляти та аналізувати інформації з різних джерел; застосовувати знання з аксіологічного контенту публічного управління та адміністрування; приймати обґрунтовані стратегічні рішення для проведення модернізації публічного управління та адміністрування в Україні з урахуванням світового досвіду.

Навчальні цілі заняття спрямовані на формування таких результатів навчання:

- застосовувати інструменти демократичного врядування у публічній сфері та її складових;
- застосовувати міжнародні стандарти та адаптувати їх до умов України;
- застосовувати соціальну, гендерну тощо справедливість в публічній сфері, публічному управлінні та адмініструванні;

- здатність до науково обґрунтованого вибору та застосування сучасних методів і технологій врахування та забезпечення реалізації цінностей, інтересів і потреб суспільства, держави, громадських об'єднань і зацікавлених груп при затвердженні, реалізації, моніторингу та адміністративному контролі відповідних політик, програм і проектів;
- здатність до етичної поведінки, дотримання правил етичної поведінки;
- здатність до формування та запровадження конструктивної взаємодії з громадянами та інститутами громадянського суспільства, іншими організаціями;
- здатність до формування та організації системних відносин суб'єкта та об'єкта управління із зовнішнім середовищем;
- здатність до самостійного проведення прикладних наукових досліджень з вирішення проблем і складних задач суб'єкта та/чи об'єкта публічної сфери.

Форма проведення заняття

У вигляді дискусії, розгорнутої бесіди, конференції, “круглого столу”. Повідомлення, доповіді та реферати можуть обговорюватися у вигляді презентацій у PowerPoint.

Питання для обговорення на семінарському занятті

1. Цінності та ціннісні орієнтації в житті суспільства і людини.
2. Функції цінностей та їх реалізація в публічному управлінні.
3. Громадянське суспільство як сфера формування єдиного комплексу цінностей та відносин.
4. Механізми адаптації цінностей європейського простору до умов України.

Методичні рекомендації з підготовки та виконання семінарського заняття

До методичних матеріалів при виконанні семінарських завдань можуть відноситися: опорні конспекти та презентації лекцій за тематикою завдань; нормативно-правові акти у сфері публічного управління; методичні рекомендації до дисципліни.

Оцінювання студентів

У кінці заняття підводяться підсумки роботи, оцінюються виступи і доповнення кожного студента, акцентується увага на найбільш

вдалих відповідях, недоліках у висвітленні теми. Крім цього, перед студентами ставиться завдання щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

Оцінки, одержані студентами на семінарі, обов'язково враховуються при рейтинго-модульній системі контролю знань. Під час опрацювання завдань семінарського заняття максимальна участь студента у вигляді: доповіді, виступу, презентації та її захисту, а також відповіді на запитання — оцінюється в діапазоні 1–5 балів.

Комплект індивідуальних завдань (рефератів, есе, наукових доповідей на науково-практичних конференціях)

1. Цінності та цілі суспільства і держави.
2. Цінності та цілі європейського адміністративного простору.
3. Сутність демократії та демократичних засад публічного управління.
4. Основні моделі демократії на прикладах країн ЄС.
5. Сучасні моделі демократичного урядування у країнах ЄС.

Семінарське заняття № 2

Теорія, методологія та еволюція стратегічного управління

(2 год)

Мета заняття

Закріпити здатності: виявляти, ставити та вирішувати проблеми, які виникають у процесі реалізації стратегічного управління; генерувати нові ідеї; діяти соціально-відповідально та громадянськи свідомо; відшукувати, обробляти та аналізувати інформацію з різних джерел; застосовувати знання з теорії, методології та еволюції стратегічного управління; приймати обґрунтовані стратегічні рішення для проведення модернізації публічного управління та адміністрування в Україні з урахуванням світового досвіду.

Навчальні цілі заняття спрямовані на формування таких результатів навчання:

- здатність до запровадження положень теорії публічного управління та адміністрування, дотичних предметних галузей у практичну діяльність;

- здатність до проведення аналізу стану об'єкта та суб'єкта управління з економічної, соціальної, політичної, організаційної та інших сторін;
- здатність до визначення, узгодження та впровадження державної політики щодо об'єкта управління на фоні процесів глобалізації та європеїзації в непередбачуваних, змінних умовах;
- здатність до визначення стратегій розвитку суспільства, публічної сфери, її складових і об'єктів управління та реалізації стратегічного управління в інтересах суспільства, держави, територіального колективу, включаючи визначення суспільно значущих цілей, формування політичних, економічних і соціальних умов їх досягнення з урахування цінностей суспільства і людських колективів, що розвиваються;
- здатність визначати коротко- і довгострокові економічні, соціальні, правові, фінансові наслідки запровадження політики, програм, проектів;
- здатність до формування та організації системних відносин суб'єкта та об'єкта управління із зовнішнім середовищем.

Форма проведення заняття

У вигляді дискусії, розгорнутої бесіди, конференції, “круглого столу”. Повідомлення, доповіді та реферати можуть обговорюватися у вигляді презентацій у PowerPoint.

Питання для обговорення на семінарському занятті

1. Еволюція стратегічного менеджменту.
2. Сутність, цілі, завдання, особливості стратегічного управління.
3. Стратегічне управління в системі органів публічної влади: функціональне та змістовне наповнення.

Методичні рекомендації з підготовки та виконання семінарського заняття

До методичних матеріалів при виконанні семінарських завдань можуть відноситися: опорні конспекти та презентації лекцій за тематикою завдань; нормативно-правові акти у сфері публічного управління; методичні рекомендації до дисципліни.

Оцінювання студентів

У кінці заняття підводяться підсумки роботи, оцінюються виступи і доповнення кожного студента, акцентується увага на найбільш вдалих відповідях, недоліках у висвітленні теми. Крім цього, перед

студентами ставиться завдання щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

Оцінки, одержані студентами на семінарі, обов'язково враховуються при рейтинго-модульній системі контролю знань. Під час опрацювання завдань семінарського заняття максимальна участь студента у вигляді: доповіді, виступу, презентації та її захисту, а також відповіді на запитання — оцінюється в діапазоні 1–5 балів.

Комплект індивідуальних завдань (рефератів, есе, наукових доповідей на науково-практичних конференціях)

1. Розвиток суспільства і стратегічне управління.
2. Стратегія як фундаментальна категорія стратегічного управління.
3. Закономірності та принципи стратегічного управління.
4. Методологічні засади стратегічного управління.
5. Ціннісно-цільова спрямованість і стратегії публічного управління.
6. Організаційна культура як чинник стратегічного управління в системі публічного управління.

Семінарське заняття № 3

Методи розробки та обґрунтування публічно-управлінських рішень (2 год)

Мета заняття

Закріпити здатності: виявляти, ставити та вирішувати проблеми, які виникають у процесі реалізації стратегічного управління; генерувати нові ідеї; діяти соціально-відповідально та громадянськи свідомо; відшукувати, обробляти та аналізувати інформацію з різних джерел; застосовувати знання з теорії, методології та еволюції стратегічного управління; приймати обґрунтовані стратегічні рішення для проведення модернізації публічного управління та адміністрування в Україні з урахуванням світового досвіду.

Навчальні цілі заняття спрямовані на формування таких результатів навчання:

- здатність обґрунтувати та сформулювати прогноз розвитку публічної сфери та її складової, економічного, соціального, полі-

тичного та технологічного розвитку об'єкта управління, відповідного розвитку суб'єкта управління з урахуванням можливих ризиків, невизначених, непередбачуваних і змінних умов і вимог для розроблення та прийняття публічного-управлінських рішень;

- здатність визначати короткострокові і довгострокові наслідки програмних і політичних рішень з функціонування та модернізації суб'єктів публічної сфери, у тому числі щодо наслідків для безпеки людини, громади, суспільної групи, суспільства, держави, довкілля;
- здатність до дослідження управління програмами, проектами, інформацією, державно-приватним партнерством;
- здатність застосовувати аналітичні інструменти для збору, аналізу, подання та інтерпретації даних, у тому числі відповідні статистичні поняття і методи для розробки та прийняття публічного-управлінських рішень;
- здатність застосовувати міжнародні стандарти та адаптувати їх до умов України, національне законодавство, нормативно-правові акти та процедури в публічній та адміністративній діяльності, у тому числі для підготовки проектів нормативних правових актів органів державної влади;
- здатність сформулювати висновки із розуміння та застосування теорії прийняття рішень та відповідних моделей;
- здатність окреслити сприяння функціонуванню та розвитку механізмів громадської участі в прийнятті та реалізації публічної та державної політики, управлінських рішень органів публічної влади;
- здатність організувати проведення аналізу стану об'єкта та суб'єкта управління з економічної, соціальної, політичної, організаційної та інших сторін для розроблення та прийняття публічного-управлінських рішень;
- здатність до оцінювання соціальної та етичної відповідальності за результати прийняття публічно-управлінських рішень;
- здатність до розроблення та застосування форм і методів залучення громадськості до процесів опрацювання та контролю управлінських рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях;
- здатність установити зв'язок з обґрунтованим вибором та застосуванням методів, методик та інструментів, зокрема еко-

номіко-математичних і соціально-наукових методів для розроблення та прийняття публічного-управлінських рішень.

Форма проведення заняття

У вигляді дискусії, розгорнутої бесіди, конференції, “круглого столу”. Повідомлення, доповіді та реферати можуть обговорюватися у вигляді презентацій у PowerPoint.

Питання для обговорення на семінарському занятті

1. Методи діагностики проблем у процесі прийняття публічно-управлінських рішень.
2. Механізм і технологія прийняття публічно-управлінських рішень.
3. Моделювання ігрових ситуацій для обґрунтування рішень у публічному управлінні.

Методичні рекомендації з підготовки та виконання семінарського заняття

До методичних матеріалів при виконанні семінарських завдань можуть відноситися: опорні конспекти та презентації лекцій за тематикою завдань; нормативно-правові акти у сфері публічного управління; методичні рекомендації до дисципліни.

Оцінювання студентів

У кінці заняття підводяться підсумки роботи, оцінюються виступи і доповнення кожного студента, акцентується увага на найбільш вдалих відповідях, недоліках у висвітленні теми. Крім цього, перед студентами ставиться завдання щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

Оцінки, одержані студентами на семінарі, обов’язково враховуються при рейтинго-модульній системі контролю знань. Під час опрацювання завдань семінарського заняття максимальна участь студента у вигляді: доповіді, виступу, презентації та її захисту, а також відповіді на запитання — оцінюється в діапазоні 1–5 балів.

Комплект індивідуальних завдань (рефератів, есе, наукових доповідей на науково-практичних конференціях)

1. Прості методи прийняття рішень.
2. Задачі оптимізації при прийнятті рішень.
3. Ймовірісно-статистичні методи прийняття рішень.

4. Групові та партисипативні методи прийняття рішень.
5. Експертні методи прийняття рішень.
6. Механізм і технологія прийняття рішень:
 - загальне керівництво прийняттям рішень;
 - ефективність організації та вимоги до технології прийняття рішення;
 - технології прийняття рішень;
 - правила прийняття рішень;
 - план у прийнятті рішень;
 - прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня за особистою згодою;
 - групова взаємодія на рівних рівнях;
 - матричний тип взаємодії.
- Формування, підготовка та прийняття політичних рішень:
 - формування публічної політики як етап процесу прийняття управлінського рішення;
 - умови формування публічної політики.
7. Класифікація політичних проблем як розподільчих, регулятивних і перерозподільних.

Практичне заняття № 1–2
Результативність, ефективність і відповідальність
у публічному управлінні
(4 год)

Мета практичного заняття

Розширення, поглиблення та деталізація наукових знань про результативність, ефективність і відповідальність у публічному управлінні та пошук інноваційних рішень для модернізації публічного управління і адміністрування в Україні з урахуванням світового досвіду.

Навчальні цілі практичного заняття спрямовані на формування таких результатів навчання:

- здатність до проведення аналізу стану об'єкта та суб'єкта управління у публічній сфері;
- здатність аналізувати та оцінювати вплив ризиків і зміни політичної, економічної, соціальної, культурної, організаційної

тощо ситуації на функціонування публічної сфери, її складової, а також суб'єкта та об'єкта управління;

- здатність застосовувати інструменти демократичного врядування у публічній сфері та її складових;
- здатність до реалізації повноважень органу публічного управління та іншого суб'єкта публічної сфери;
- здатність до застосування соціальної справедливості в публічній сфері, публічному управлінні та адмініструванні;
- здатність визначати та реалізовувати методи вимірювання та поліпшення ефективності та результативності діяльності суб'єкта та об'єкта управління, а також управлінців;
- здатність застосовувати аналітичні інструменти для збору, аналізу, подання та інтерпретації даних;
- здатність до розуміння та застосування правових норм у публічній сфері, адмініструванні, формуванні та реалізації політики, діяльності органів публічної влади;
- здатність оцінювати соціальну та етичну відповідальність за результати прийняття рішень;
- здатність до розроблення, реалізації та оцінки ефективності комунікації відповідно до цілей і завдань інституції публічної сфери;
- здатність до застосування результатів оприлюднених науково-дослідних розробок інших дослідників для модернізації суб'єктів і об'єктів публічної сфери.

Завдання практичного заняття

1. Виконати підгрупою (робочою групою) практичні завдання у такій послідовності:

- кожній підгрупі визначитись зі сферою публічного управління, яку потрібно буде модернізувати з урахуванням критеріїв ефективності, результативності та відповідно до вимог відповідальності;
- визначити цілі та принципи відповідальності, ефективності та результативності функціонування обраної сфери публічного управління;
- провести цільовий, функціональний, організаційний та ресурсний аналізи обраної сфери публічного управління;
- визначити критерії ефективності та результативності функціонування обраної сфери публічного управління;

- визначити підстави для настання відповідальності суб'єктів публічного управління за правопорушення;
 - провести моніторинг передбачених змін після застосування інструментів ефективності, результативності та відповідальності в обраній сфері публічного управління.
2. На підставі виконання практичних завдань обговорити та підготувати письмовий звіт роботи підгрупи (робочої групи).
3. На базі письмового звіту підгрупи (робочої групи) підготувати виступ від підгрупи (робочої групи) у вигляді презентації для публічного захисту, акцентувавши його на основних аспектах практичних завдань.
4. Обговорити публічні захисти підгруп (робочих груп).
5. Підвести підсумковий результат практичного заняття у вигляді вироблення загального підходу студентів щодо впровадження інструментів ефективності, результативності та відповідальності в процесі модернізації публічної сфери.

Форма проведення практичного заняття

Симуляція реального процесу застосування теоретичних положень певних теорій у виробленні стратегічного документа для вирішення проблем управління суб'єктом (об'єктом) публічної сфери.

Методичні рекомендації з підготовки та виконання практичного заняття:

- ознайомлення групи із завданнями практичного заняття;
- безпосередня участь в обговоренні та опрацюванні завдань викладача в підгрупі;
- оформлення у письмовому вигляді проекту: нормативно-правового акта, документа, моделей, управлінського рішення, практичних пропозицій чи рекомендацій;
- підготовка виступу від робочої групи (підгрупи) за результатами обговорення та вироблення спільної позиції;
- відповідь на запитання від іншої робочої групи та викладачів;
- заслуховування та обговорення всіх виступів підгруп;
- підведення підсумку на загальному засіданні групи з виробленням спільної позиції щодо підготовки стратегічного документа для вирішення проблеми розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери.

Методичні та дидактичні матеріали для виконання практичного заняття

До методичних матеріалів при виконанні практичних завдань можуть відноситися: опорні конспекти та презентації лекцій за тематикою завдань; нормативно-правові акти у сфері публічного управління; методичні рекомендації до дисципліни; описова ситуація проблеми та варіативний алгоритм її вирішення тощо.

Регламент проведення практичного заняття

(для денної, заочної форми навчання: 4 год — 180 хв)

- Уточнення мети, завдання та процедури проведення практичного заняття — 5 хв.
- Публічний захист від підгрупи (робочої групи) — 70 хв.
- Обговорення та відповіді на запитання від підгруп (робочої групи) — 90 хв.
- Підведення підсумку практичного заняття та оцінювання студентів — 10 хв.
- Конкретизація завдань на наступне практичне заняття — 5 хв.

Оцінювання студентів

У кінці заняття підводяться підсумки роботи, оцінюються виступи і доповнення кожного студента, акцентується увага на найбільш вдалих відповідях, недоліках у висвітленні теми. Крім цього, перед студентами ставиться завдання щодо підготовки до наступного практичного заняття.

Оцінки, одержані студентами на практичному занятті, обов'язково враховуються при рейтинго-модульній системі контролю знань.

Під час опрацювання завдань практичного заняття студентом у підгрупі (робочій групі) максимальна участь оцінюється в діапазоні 1–5 балів.

Доповіді, виступи, презентації та їх захист, а також відповіді на запитання студента оцінюються в діапазоні 1–10 балів.

Комплект індивідуальних завдань

1. Проаналізуйте фактори підвищення результативності та ефективності публічного управління в Україні.
2. Обґрунтуйте тезу “Конкуренція за майбутнє як нова парадигма стратегії”.

Практичне заняття № 3
Стратегічне планування в системі публічного управління
(2 год)

Мета практичного заняття

Розширення, поглиблення і деталізація наукових знань про стратегічне планування в системі публічного управління та пошук інноваційних рішень з їх реалізації для модернізації публічного управління і адміністрування в Україні з урахуванням світового досвіду.

Навчальні цілі практичного заняття спрямовані на формування таких результатів навчання:

- здатність до запровадження положень теорії стратегічного планування;
- здатність до проведення аналізу стану об'єкта та суб'єкта управління з економічної, соціальної, політичної, організаційної та інших сторін;
- здатність до обґрунтування та формування прогнозу розвитку публічної сфери та її складової, економічного, соціального, політичного та технологічного розвитку об'єкта управління, відповідного розвитку суб'єкта управління з урахуванням можливих ризиків, невизначених, непередбачуваних і змінних умов і вимог;
- здатність аналізувати та оцінювати вплив ризиків і зміни політичної, економічної, соціальної, культурної, організаційної тощо ситуації на функціонування публічної сфери, її складової, а також суб'єкта і об'єкта управління;
- здатність застосовувати міжнародні стандарти зі стратегічного планування та адаптувати їх до умов України;
- здатність до пошуку, обґрунтування та запровадження інноваційних підходів до громадської та державної підтримки та стимулювання розвитку складової публічної сфери, об'єкта управління;
- здатність до науково обґрунтованого вибору та застосування сучасних методів і технологій врахування та забезпечення реалізації цінностей, інтересів і потреб суспільства, держави, громадських об'єднань і зацікавлених груп у стратегічному плануванні;

- здатність до застосування методів прогнозування наслідків впровадження програм і проектів;
- здатність забезпечувати ефективну взаємодію груп інтересів, органів публічної влади, засобів масової інформації у процесах вироблення та запровадження стратегічного планування;
- здатність визначати соціальні, економічні, політичні та культурні наслідки впровадження стратегічного планування;
- здатність до визначення стратегій розвитку суспільства, публічної сфери, її складових і об'єктів управління та реалізації стратегічного управління в інтересах суспільства, держави, територіального колективу, включаючи визначення суспільно значущих цілей, формування політичних, економічних і соціальних умов їх досягнення з урахування цінностей суспільства і людських колективів, що розвиваються;
- здатність застосовувати аналітичні інструменти для збору, аналізу, подання та інтерпретації даних, у тому числі відповідні статистичні поняття і методи в процесі стратегічного планування;
- здатність визначати коротко- і довгострокові економічні, соціальні, правові, фінансові наслідки запровадження політики, програм, проектів;
- здатність до розроблення та реалізації програм стратегічної комунікації відповідно до цілей і завдань інституції публічної сфери, забезпечення формування та просування її іміджу;
- здатність обґрунтовано обирати та застосовувати методи, методики та інструменти, зокрема економіко-математичних і соціально-наукових методів, прикладних наукових досліджень суб'єктів і об'єктів публічної сфери в процесі стратегічного планування;
- здатність збирати, систематизувати, накопичувати аналітичну інформацію для впровадження стратегічного планування.

Завдання практичного заняття

Виконати підгрупою (робочою групою) практичні завдання у такій послідовності:

- кожній підгрупі (робочій групі) (їх як мінімум має бути 2, тобто потрібно поділитися на дві команди) визначитись зі сферою, галуззю чи рівнем управління для проведення стратегічного планування;

- визначити сутність і модель стратегічного планування в обраній публічній сфері;
- обґрунтувати модель процесу стратегічного планування в обраній публічній сфері;
- здійснити стратегічне планування на центральному (регіональному, місцевому) рівні в обраній публічній сфері;
- запропонувати управління реалізацією стратегій в обраній публічній сфері;
- провести моніторинг та оцінювання у стратегічному плануванні в обраній публічній сфері.

На підставі виконання практичних завдань обговорити та підготувати письмовий звіт роботи підгрупи (робочої групи).

На базі письмового звіту підгрупи (робочої групи) підготувати виступ від підгрупи (робочої групи) у вигляді презентації для публічного захисту, акцентувавши його на основних аспектах практичних завдань.

Обговорити публічні захисти підгруп (робочих груп).

Підвести підсумковий результат практичного заняття у вигляді вироблення загального підходу студентів щодо розроблення та реалізації обраної моделі публічного адміністрування в обраній публічній сфері.

Форма проведення практичного заняття

Симуляція реального процесу застосування теоретичних положень певних теорій у виробленні стратегічного документа для вирішення проблем управління суб'єктом (об'єктом) публічної сфери.

Методичні рекомендації з підготовки та виконання практичного заняття:

- ознайомлення групи із завданнями практичного заняття;
- безпосередня участь в обговоренні та опрацюванні завдань викладача в підгрупі;
- оформлення у письмовому вигляді проекту: нормативно-правового акта, документа, моделей, управлінського рішення, практичних пропозицій чи рекомендацій;
- підготовка виступу від робочої групи (підгрупи) за результатами обговорення та вироблення спільної позиції;
- відповідь на запитання від іншої робочої групи та викладачів;

- заслуховування та обговорення всіх виступів підгруп;
- підведення підсумку на загальному засіданні групи з виробленням спільної позиції щодо підготовки стратегічного документа для вирішення проблеми розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери.

Методичні та дидактичні матеріали для виконання практичного заняття

До методичних матеріалів при виконанні практичних завдань можуть відноситися: опорні конспекти та презентації лекцій за тематикою завдань; нормативно-правові акти у сфері публічного управління; методичні рекомендації до дисципліни; описова ситуація проблеми та варіативний алгоритм її вирішення тощо.

Регламент проведення практичного заняття

(для денної, заочної форми навчання: 2 год — 90 хв)

- Уточнення мети, завдання та процедури проведення практичного заняття — 5 хв.
- Публічний захист від підгрупи (робочої групи) — 30 хв.
- Обговорення та відповіді на запитання від підгрупи (робочої групи) — 40 хв.
- Підведення підсумку практичного заняття та оцінювання студентів — 10 хв.
- Конкретизація завдань на наступне практичне заняття — 5 хв.

Оцінювання студентів

У кінці заняття підводяться підсумки роботи, оцінюються виступи і доповнення кожного студента, акцентується увага на найбільш вдалих відповідях, недоліках у висвітленні теми. Крім цього, перед студентами ставиться завдання щодо підготовки до наступного практичного заняття.

Оцінки, одержані студентами на практичному занятті, обов'язково враховуються при рейтинго-модульній системі контролю знань.

Під час опрацювання завдань практичного заняття студентом у підгрупі (робочій групі) максимальна участь оцінюється в діапазоні 1–3 бали.

Доповіді, виступи, презентації та їх захист, а також відповіді на запитання студента оцінюються в діапазоні 1–5 балів.

Комплект індивідуальних завдань

Проаналізуйте традиційну модель стратегічного планування (див. матеріали до практичного заняття).

Практичне заняття № 4 ***Розробка та реалізація стратегії***

(2 год)

Мета практичного заняття

Розширення, поглиблення і деталізація наукових знань про стратегії та пошук інноваційних рішень з їх реалізації для модернізації публічного управління і адміністрування в Україні з урахуванням світового досвіду.

Навчальні цілі практичного заняття спрямовані на формування таких результатів навчання:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу сутності стратегічного управління, особливостей застосування стратегічного планування, моделей та методів стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері;
- здатність до визначення стратегій розвитку суспільства, публічної сфери, її складових і об'єктів управління та реалізації стратегічного управління в інтересах суспільства, держави, територіального колективу, включаючи визначення суспільно значущих цілей, формування політичних, економічних і соціальних умов їх досягнення з урахування цінностей суспільства і людських колективів, що розвиваються;
- здатність до застосування методів оцінювання та прогнозування наслідків реалізації стратегії;
- здатність до розроблення, реалізації та оцінювання ефективності програм стратегічної комунікації відповідно до цілей і завдань інституції публічної сфери;
- здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях на підставі поглиблених системних знань про механізми, методи та інструменти стратегічного управління та управління змінами;
- здатність оцінювати та забезпечувати якість реалізації стратегії;

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні з урахуванням особливостей емпіричних та теоретичних методів дослідження;
- здатність формувати стратегії розвитку суб'єктів і об'єктів публічної сфери за результатами проведених наукових досліджень.

Завдання практичного заняття

Виконати підгрупою (робочою групою) практичні завдання у такій послідовності:

- провести стратегічний аналіз: зовнішнього середовища та середовища самого суб'єкта (об'єкта) публічної сфери;
- розробити місію та стратегічні цілі для розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери;
- розробити стратегію розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери;
- визначити ресурсне забезпечення для реалізації стратегії розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери;
- здійснити сценарне планування реалізації стратегії розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери;
- забезпечити інтеграцію стратегічного та проектного підходів при формуванні та реалізації стратегії розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери;
- зробити оцінку реалізації стратегії розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери.

На підставі виконання практичних завдань обговорити та підготувати письмовий звіт роботи підгрупи (робочої групи).

На базі письмового звіту підгрупи (робочої групи) підготувати виступ від підгрупи (робочої групи) у вигляді презентації для публічного захисту, акцентувавши його на основних аспектах практичних завдань.

Обговорити публічні захисти підгруп (робочих груп).

Підвести підсумковий результат практичного заняття у вигляді вироблення загального підходу студентів щодо розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери.

Форма проведення практичного заняття

Симуляція реального процесу застосування теоретичних положень певних теорій у виробленні стратегічного документа для вирішення проблем управління суб'єктом (об'єктом) публічної сфери.

Методичні рекомендації з підготовки та виконання практичного заняття:

- ознайомлення групи із завданнями практичного заняття;
- безпосередня участь в обговоренні та опрацюванні завдань викладача в підгрупі;
- оформлення у письмовому вигляді проекту: нормативно-правового акта, документа, моделей, управлінського рішення, практичних пропозицій чи рекомендацій;
- підготовка виступу від робочої групи (підгрупи) за результатами обговорення та вироблення спільної позиції;
- відповідь на запитання від іншої робочої групи та викладачів;
- заслуховування та обговорення всіх виступів підгруп;
- підведення підсумку на загальному засіданні групи з виробленням спільної позиції щодо підготовки стратегічного документа для вирішення проблеми розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери.

Методичні та дидактичні матеріали для виконання практичного заняття

До методичних матеріалів при виконанні практичних завдань можуть відноситися: опорні конспекти та презентації лекцій за тематикою завдань; нормативно-правові акти у сфері публічного управління; методичні рекомендації до дисципліни; описова ситуація проблеми та варіативний алгоритм її вирішення тощо.

Регламент проведення практичного заняття

(для денної, заочної форми навчання: 2 год — 90 хв)

- Уточнення мети, завдання та процедури проведення практичного заняття — 5 хв.
- Публічний захист від підгрупи (робочої групи) — 30 хв.
- Обговорення та відповіді на запитання від підгрупи (робочої групи) — 40 хв.
- Підведення підсумку практичного заняття та оцінювання студентів — 10 хв.
- Конкретизація завдань на наступне практичне заняття — 5 хв.

Оцінювання студентів

У кінці заняття підводяться підсумки роботи, оцінюються виступи і доповнення кожного студента, акцентується увага на найбільш

вдалих відповідях, недоліках у висвітленні теми. Крім цього, перед студентами ставиться завдання щодо підготовки до наступного практичного заняття.

Оцінки, одержані студентами на практичному занятті, обов'язково враховуються при рейтинго-модульній системі контролю знань.

Під час опрацювання завдань практичного заняття студентом у підгрупі (робочій групі) максимальна участь оцінюється в діапазоні 1–3 бали.

Доповіді, виступи, презентації та їх захист, а також відповіді на запитання студента оцінюються в діапазоні 1–5 балів.

Комплект індивідуальних завдань

Проаналізуйте традиційну модель стратегічного планування (див. матеріали до практичного заняття).

Практичне заняття № 5 ***Процес вироблення управлінських рішень***

(2 год)

Мета практичного заняття

Розширення, поглиблення та деталізація наукових знань про процес вироблення управлінських рішень для модернізації публічного управління і адміністрування в Україні з урахуванням світового досвіду.

Навчальні цілі практичного заняття спрямовані на формування таких результатів навчання:

- здатність до проведення аналізу стану об'єкта та суб'єкта управління у публічній сфері;
- здатність аналізувати та оцінювати вплив ризиків і зміни політичної, економічної, соціальної, культурної, організаційної тощо ситуації на функціонування публічної сфери, її складової, а також суб'єкта і об'єкта управління;
- здатність до розуміння та застосування теорії прийняття рішень та відповідних моделей;
- здатність до обґрунтування та формування прогнозу розвитку публічної сфери та її складової, економічного, соціального, політичного та технологічного розвитку об'єкта управління, від-

повідного розвитку суб'єкта управління з урахуванням можливих ризиків, невизначених, непередбачуваних і змінних умов і вимог;

- здатність до обґрунтування вибору та забезпечення застосування сучасних управлінських технологій при вирішенні управлінських складних задач і проблем, що характеризуються невизначеністю умов і вимог, з метою забезпечення ефективного функціонування суб'єкта та об'єкта управління;
- здатність визначити короткострокові і довгострокові наслідки програмних і політичних рішень з функціонування та модернізації суб'єктів публічної сфери, у тому числі щодо наслідків для безпеки людини, громади, суспільної групи, суспільства, держави, довкілля;
- здатність до формування та організації системних відносин суб'єкта та об'єкта управління із зовнішнім середовищем;
- здатність застосовувати інструменти демократичного врядування у публічній сфері та її складових;
- здатність до реалізації повноважень органу публічного управління та іншого суб'єкта публічної сфери;
- здатність застосовувати аналітичні інструменти для збору, аналізу, подання та інтерпретації даних;
- здатність до застосування результатів оприлюднених науково-дослідних розробок інших дослідників для вироблення управлінського рішення.

Завдання практичного заняття

Виконати підгрупою (робочою групою) практичні завдання у такій послідовності:

– кожній підгрупі визначитись зі сферою публічного управління, в якій потрібно сформулювати матрицю розробки управлінського рішення;

– провести можливий алгоритм розроблення управлінського рішення за такими етапами:

- 1) аналіз ситуації та визначення зацікавлених сторін;
- 2) аналіз зацікавлених сторін;
- 3) визначення протиріччя, проблеми, задачі;
- 4) формулювання мети вирішення протиріччя, проблеми, задачі;
- 5) структуризація цілей управлінських рішень;
- 6) визначення критеріїв вибору;

- 7) вироблення альтернативних рішень та критеріїв вибору альтернативних рішень;
- 8) аналіз можливих загроз унаслідок прийняття (або неприйняття) управлінського рішення;
- 9) визначення факторів впливу управлінського рішення;
- 10) узгодження оптимального управлінського рішення;
- 11) управління реалізацією управлінського рішення та моніторинг;
- 12) контроль і оцінювання управлінського рішення.

Встановити ризики, визначеність і невизначеність при прийнятті управлінських рішень, а саме:

- види управлінських ризиків;
- методи оцінки ризику;
- способи зниження ризику;
- методи управління ризиком.

На підставі виконання практичних завдань обговорити та підготувати письмовий звіт роботи підгрупи (робочої групи).

На базі письмового звіту підгрупи (робочої групи) підготувати виступ від підгрупи (робочої групи) у вигляді презентації для публічного захисту, акцентувавши його на основних аспектах практичних завдань.

Обговорити публічні захисти підгруп (робочих груп).

Підвести підсумковий результат практичного заняття у вигляді вироблення загального підходу студентів щодо розуміння основних властивостей управлінських рішень та вимог до їх розроблення.

Форма проведення практичного заняття

Симуляція реального процесу застосування теоретичних положень певних теорій у виробленні стратегічного документа для вирішення проблем управління суб'єктом (об'єктом) публічної сфери.

Методичні рекомендації з підготовки та виконання практичного заняття:

- ознайомлення групи із завданнями практичного заняття;
- безпосередня участь в обговоренні та опрацюванні завдань викладача в підгрупі;
- оформлення у письмовому вигляді проекту: нормативно-правового акта, документа, моделей, управлінського рішення, практичних пропозицій чи рекомендацій;
- підготовка виступу від робочої групи (підгрупи) за результатами обговорення та вироблення спільної позиції;

- відповідь на запитання від іншої робочої групи та викладачів;
- заслуховування та обговорення всіх виступів підгруп;
- підведення підсумку на загальному засіданні групи з виробленням спільної позиції щодо підготовки стратегічного документа для вирішення проблеми розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери.

Методичні та дидактичні матеріали для виконання практичного заняття

До методичних матеріалів при виконанні практичних завдань можуть відноситися: опорні конспекти та презентації лекцій за тематикою завдань; нормативно-правові акти у сфері публічного управління; методичні рекомендації до дисципліни; описова ситуація проблеми та варіативний алгоритм її вирішення тощо.

Регламент проведення практичного заняття

(для денної, заочної форми навчання: 2 год — 90 хв)

- Уточнення мети, завдання та процедури проведення практичного заняття — 5 хв.
- Публічний захист від підгрупи (робочої групи) — 30 хв.
- Обговорення та відповіді на запитання від підгрупи (робочої групи) — 40 хв.
- Підведення підсумку практичного заняття та оцінювання студентів — 10 хв.
- Конкретизація завдань на наступне практичне заняття — 5 хв.

Оцінювання студентів

У кінці заняття підводяться підсумки роботи, оцінюються виступи і доповнення кожного студента, акцентується увага на найбільш вдалих відповідях, недоліках у висвітленні теми. Крім цього, перед студентами ставиться завдання щодо підготовки до наступного практичного заняття.

Оцінки, одержані студентами на практичному занятті, обов'язково враховуються при рейтинго-модульній системі контролю знань.

Під час опрацювання завдань практичного заняття студентом у підгрупі (робочій групі) максимальна участь оцінюється в діапазоні 1–3 бали.

Доповіді, виступи, презентації та їх захист, а також відповіді на запитання студента оцінюються в діапазоні 1–5 балів.

Комплект індивідуальних завдань

Проаналізуйте організаційне, ресурсне та кадрове забезпечення публічних управлінських рішень в Україні.

Обґрунтуйте впровадження механізмів і технологій прийняття рішень країн ЄС в Україні.

Практичне заняття № 6

Оцінювання управлінських рішень у публічному управлінні

(2 год)

Мета практичного заняття

Розширення, поглиблення й деталізація наукових знань про оцінювання управлінських рішень у публічному управлінні та пошук інноваційних рішень для модернізації публічного управління і адміністрування в Україні з урахуванням світового досвіду.

Навчальні цілі практичного заняття спрямовані на формування таких результатів навчання:

- здатність до проведення аналізу стану об'єкта та суб'єкта управління у публічній сфері;
- здатність аналізувати та оцінювати вплив ризиків і зміни політичної, економічної, соціальної, культурної, організаційної тощо ситуації на функціонування публічної сфери, її складової, а також суб'єкта і об'єкта управління;
- здатність застосовувати інструменти демократичного врядування у публічній сфері та її складових;
- здатність до реалізації повноважень органу публічного управління та іншого суб'єкта публічної сфери;
- здатність до застосування методів оцінювання та прогнозування наслідків впровадження програм і проєктів;
- здатність визначати та реалізовувати методи вимірювання та поліпшення ефективності та результативності діяльності суб'єкта та об'єкта управління, а також управлінців;
- здатність визначати соціальні, економічні, політичні та культурні наслідки впровадження державної політики;
- здатність до організації та проведення публічного аудиту та державного нагляду (контролю);
- здатність застосовувати аналітичні інструменти для збору, аналізу, подання та інтерпретації даних;

- здатність оцінювати соціальну та етичну відповідальність за результати прийняття рішень;
- здатність до розроблення, реалізації та оцінювання ефективності комунікації відповідно до цілей і завдань інституції публічної сфери;
- здатність до застосування результатів оприлюднених науково-дослідних розробок інших дослідників для модернізації суб'єктів і об'єктів публічної сфери.

Завдання практичного заняття

Виконати підгрупою (робочою групою) практичні завдання у такій послідовності:

- кожній підгрупі визначитись зі сферою публічного управління, в якій потрібно буде оцінити управлінські рішення;
- визначити територіальний вплив рішень у публічному управлінні;
- визначити систему “ключових показників ефективності” в процесі прийняття та реалізації рішень у публічному управлінні;
- запропонувати моделі оцінювання територіальних впливів рішень, що приймаються в публічному управлінні;
- провести оцінювання ефективності рішень на регіональному рівні.

На підставі виконання практичних завдань обговорити та підготувати письмовий звіт роботи підгрупи (робочої групи).

На базі письмового звіту підгрупи (робочої групи) підготувати виступ від підгрупи (робочої групи) у вигляді презентації для публічного захисту, акцентувавши його на основних аспектах практичних завдань.

Обговорити публічні захисти підгруп (робочих груп).

Підвести підсумковий результат практичного заняття у вигляді вироблення загального підходу студентів щодо оцінювання управлінських рішень у процесі модернізації публічної сфери.

Форма проведення практичного заняття

Симуляція реального процесу застосування теоретичних положень певних теорій у виробленні стратегічного документа для вирішення проблем управління суб'єктом (об'єктом) публічної сфери.

Методичні рекомендації з підготовки та виконання практичного заняття:

- ознайомлення групи із завданнями практичного заняття;
- безпосередня участь в обговоренні та опрацюванні завдань викладача в підгрупі;
- оформлення у письмовому вигляді проекту: нормативно-правового акта, документа, моделей, управлінського рішення, практичних пропозицій чи рекомендацій;
- підготовка виступу від робочої групи (підгрупи) за результатами обговорення та вироблення спільної позиції;
- відповідь на запитання від іншої робочої групи та викладачів;
- заслуховування та обговорення всіх виступів підгруп;
- підведення підсумку на загальному засіданні групи з виробленням спільної позиції щодо підготовки стратегічного документа для вирішення проблеми розвитку суб'єкта (об'єкта) публічної сфери.

Методичні та дидактичні матеріали для виконання практичного заняття

До методичних матеріалів при виконанні практичних завдань можуть відноситися: опорні конспекти та презентації лекцій за тематикою завдань; нормативно-правові акти у сфері публічного управління; методичні рекомендації до дисципліни; описова ситуація проблеми та варіативний алгоритм її вирішення тощо.

Регламент проведення практичного заняття

(для денної, заочної форми навчання: 2 год — 90 хв)

- Уточнення мети, завдання та процедури проведення практичного заняття — 5 хв.
- Публічний захист від підгрупи (робочої групи) — 30 хв.
- Обговорення та відповіді на запитання від підгрупи (робочої групи) — 40 хв.
- Підведення підсумку практичного заняття та оцінювання студентів — 10 хв.
- Конкретизація завдань на наступне практичне заняття — 5 хв.

Оцінювання студентів

У кінці заняття підводяться підсумки роботи, оцінюються виступи і доповнення кожного студента, акцентується увага на найбільш

вдалих відповідях, недоліках у висвітленні теми. Крім цього, перед студентами ставиться завдання щодо підготовки до наступного практичного заняття.

Оцінки, одержані студентами на практичному занятті, обов'язково враховуються при рейтинго-модульній системі контролю знань.

Під час опрацювання завдань практичного заняття студентом у підгрупі (робочій групі) максимальна участь оцінюється в діапазоні 1–3 бали.

Доповіді, виступи, презентації та їх захист, а також відповіді на запитання студента оцінюються в діапазоні 1–5 балів.

Комплект індивідуальних завдань

1. Проаналізуйте моделі оцінювання територіальних впливів рішень, що приймаються у публічному управлінні в Україні.

2. Обґрунтуйте моделі оцінювання наслідків прийняття рішень у проєктах європейських організацій.

Практичне заняття № 7 ***Комунікації та психологія суб'єкта прийняття*** ***управлінських рішень***

(2 год)

Мета практичного заняття

Симуляція реального процесу застосування теоретичних підходів до організованої комунікації у групових формах взаємодії у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень суб'єктом публічної сфери.

Навчальні цілі:

- здатність застосовувати теоретичні знання щодо організованої комунікації у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень у практичних ситуаціях;
- навички використання інформаційних і комунікаційних технологій у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень;
- здатність формування комунікаційних моделей управлінських рішень на основі принципів нечіткої логіки;
- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми у конфліктних ситуаціях;
- здатність оцінювати та приймати обґрунтовані управлінські рішення та вибудовувати індивідуальні стилі прийняття рішень з урахуванням психологічних феноменів у групових формах взаємодії.

Завдання практичного заняття

Завдання спрямовані на:

- розробку алгоритму вирішення управлінських проблем на базі сучасних теоретичних здобутків;
- набуття навичок ефективної комунікації у командній взаємодії в процесі колективної розробки рішень;
- набуття навичок оцінювати та приймати обґрунтовані управлінські рішення та вибудовувати індивідуальні стилі прийняття рішень з урахуванням психологічних феноменів у групових формах взаємодії.

Форма проведення практичного заняття

Ділова гра спрямована на визначення логічно обґрунтованої послідовності дій учасників у процесі виявлення, аналізу та вирішення управлінських проблем, освоєння комунікативних технологій та технології командної роботи, виявлення ситуаційного лідера, переконання, як гарна самоорганізація групи, підвищує ефективність її діяльності.

Методичні рекомендації з підготовки та виконання практичного заняття:

1. Викладач встановлює правила та завдання гри, пояснює вихідні умови гри і завдання учасникам.
2. Кожен учасник гри приймає самостійне рішення щодо розробки алгоритму вирішення управлінської проблеми (далі — АВУП), виробляє власну думку на основі практичного досвіду вирішення проблем.
3. Кожна команда учасників гри шляхом обговорення (взаємних консультацій) виробляє загальну думку щодо розробки АВУП.
4. Один із членів команди (ситуаційний лідер) презентує і відстоює думку своєї команди.

Вихідна інформація

Як відомо, мистецтво керівника полягає в тому, щоб вчасно оцінювати проблеми і намічати шляхи до їх вирішення. Не дарма говорять: “Хто не передбачає проблем, той не керує”.

У своїй практичній діяльності ви постійно зіштовхуєтеся і вирішуєте проблеми організаційно-управлінської діяльності. Тож вам пропонується увявити у вигляді алгоритму завдання, які ви вирішуєте на практиці в процесі розв’язання ускладнень, тобто у визначеній послідовності розумових дій, що приводять до вирішення проблем. Ваше завдання полягає в тому, щоб визначити послідовність виконання керівником дій, представлених у бланку учасника гри.

На бланку учасника гри у стовпчику 3 “Індивідуальна оцінка” позначте черговість дій у процесі вирішення проблем, починаючи від № 1 до № 18. У процесі обговорення в групі також проставте позначення у стовпчику 4 “Групова оцінка”. Після оголошення викладачем еталонної послідовності дій і заповнення стовпчик 5 “Еталон” розрахуйте і заповніть стовпчики 6–8.

Регламент проведення практичного заняття

(для денної, заочної форми навчання: 2 год — 90 хв)

- Уточнення мети, завдання та процедури проведення практичного заняття — 5 хв.
- Публічний захист від підгрупи (робочої групи) — 30 хв.
- Обговорення та відповіді на запитання від підгрупи (робочої групи) — 40 хв.
- Підведення підсумку практичного заняття та оцінювання студентів — 10 хв.
- Конкретизація завдань на наступне практичне заняття — 5 хв.

Правила гри:

- із 18 дій, позначених у бланку учасника, треба послідовно скласти алгоритм вирішення управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи від 1 до 18;
- на початку кожен учасник приймає рішення самостійно, без будь-яких консультацій з іншими учасниками. На всі незрозумілі питання відповідає тільки викладач. Кожен учасник сигналізує завершення роботи підняттям руки;

- потім усі учасники ділової гри розбиваються на команди по 5–7 осіб залежно від загальної кількості учасників та у вільному обміні думками виробляють загальне командне рішення відносно АВУП. Прийняття рішення через голосування заборонено. Виключно аргументація власних суджень. Команди між собою думками не обмінюються. Вирішення завдання сигналізується підняттям руки;
- представник команди, презентуючи командне рішення, має право захищати його логічними доводами;
- викладач фіксує час прийняття рішень як індивідуальних, так і групових.

Модель гри

Викладач пояснює вихідну ситуацію і правила гри. На дошці в аудиторії можна відтворити нескладний малюнок. Учасникам роздають бланки учасника гри. Усно надаються необхідні роз'яснення до них. Учасники гри приймають рішення щодо поставленого завдання індивідуально, а потім колективно по групах. Представник кожної групи доповідає результати виробленого командного рішення і надає його логічне обґрунтування. Викладач на підставі особистих спостережень аналізує роботу учасників, повідомляє результати, заохочує переможців.

Регламент гри

Гра проводиться у 2 академічних години.

Час етапів гри:

- вступ до гри (роз'яснення правил викладачем) — 15 хв;
- індивідуальні рішення учасників — 20 хв;
- колективне обговорення рішень учасниками — 25 хв;
- презентація командних рішень та підведення підсумків — 15 хв.

Підведення підсумків ділової гри

Викладач порівнює індивідуальні і колективні рішення по розробці АВУП з еталоном, повідомляє результати гри, аналізує групову діяльність її учасників.

Критерії оцінки:

- час вирішення завдання;
- правильність вирішення завдання;

№ пор.	Найменування дій (етапів) ухвалення управлінського вирішення	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової
1	Побудова проблеми						
2	Документальне оформлення завдань						
3	Визначення можливості вирішення проблеми						
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного						
5	Оцінка ступеня повноти і вірогідності інформації про проблему						
6	Оформлення рішення						
7	Розробка варіантів вирішення проблеми						
8	Визначення існування проблеми						
9.	Оцінка новизни проблеми						
10	Контроль за виконанням рішення						
11	Вибір рішення						
12	Оцінка варіантів рішення						
13	Організація виконання рішення						
14	Постановка завдань виконавцям						
15	Вибір критерію оцінки варіантів рішення						
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами						
17	Формулювання проблеми						
18	Визначення причин виникнення проблеми						
	Сума помилок						

- сумарна помилка у вирішенні завдання при індивідуальній і груповій роботі.

За правильне рішення прийняти еталонний алгоритм вирішення управлінських проблем.

Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця номерів дій (етапів) ухвалення управлінського рішення. Наприклад, за еталоном “Вибір рішення — № 13”, а думка учасника “Вибір вирішення — № 9”. Отже, помилка дорівнює 4 одиницям.

Єдиним критерієм є сума балів. Час роботи еквівалентний балам з розрахунку: 1 хв — 3 бали. В індивідуальному і колективному заліках перемагає той, хто набирає найменшу кількість балів. Наприклад, при порівнянні результатів двох граючих отримуємо, що перший витратив 15 хв та припустився сумарної помилки 18, а другий витратив 10 хв та припустився сумарної помилки 22. За основу розрахунку приймаємо 10 хв. Тоді перший гравець набрав $18 + (15 - 10 \times 3) = 33$ бали, а другий — 22. Виграв другий. Аналогічно порівнюється групова робота. Кожне порушення правил гри штрафується двома балами.

Еталонний алгоритм вирішення управлінських проблем

1. Відхилення фактичного стану системи управління від бажаного.
2. Визначення існування проблеми.
3. Формулювання проблеми.
4. Побудова проблеми.
5. Оцінка новизни проблеми.
6. Визначення причин виникнення проблеми.
7. Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами.
8. Оцінка ступеня повноти і вірогідності інформації про проблему.
9. Визначення можливості вирішення проблеми.
10. Розробка варіантів вирішення проблеми.
11. Вибір критерію оцінювання варіантів рішення.
12. Оцінка варіантів рішення.
13. Вибір рішення.
14. Оформлення рішення.
15. Постановка завдань виконавцям.
16. Документальне оформлення завдань.
17. Організація виконання рішення.
18. Контроль за виконанням рішення.

Рекомендовані індивідуальні завдання

Складання кейса (ситуаційного завдання) з приводу необхідності прийняття управлінського рішення. Виявлення, опис та вирішення актуальної управлінської проблеми на основі вивчених методів (1–2 ситуації).

Самостійна робота

Питання, що виносяться на самостійне осмислення та засвоєння:

1. Пітер Ф. Друкер стверджував, що “хороший керівник знає, що прийняття рішення це систематичний процес з чітко вираженими елементами і певною послідовністю кроків”. Розкрийте сутність ключових понять цього висловлювання і його сенс.
2. Як впливає фактор часу на прийняття рішення?
3. Як особистісний фактор впливає на прийняття управлінських рішень?
4. Чому для керівника важливо розуміти різницю між вирішенням проблеми та прийняттям рішення?
5. “Ухвалення важливого рішення в організації подібно киданню каменя в середину ставка”. Обміркуйте, що означає ця фраза з управлінської точки зору.
6. Один із Законів Мерфі в області прийняття управлінських рішень звучить так: “Будь-яке рішення плодитиме нові проблеми”. Як Ви ставитеся до цього твердження? Обґрунтуйте свою позицію.

ТЕСТ
з дисципліни
“СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”

1. Визначте, чи правильне твердження: “Високоосвічене громадянське суспільство, ефективна економічна система — це не передумови, а наслідки і супутники демократизації суспільств”?
 1. Ні.
 2. Так.
2. Сутність публічного управління полягає в:
 1. Управлінні, що здійснюється на основі волевиявлення громади (колективу людей) та реалізується суб’єктами, визначеними громадою, для задоволення потреб і досягнення цілей громади як об’єкта управління.
 2. Управлінні, що здійснюється на основі волевиявлення представницьких органів громади та реалізується суб’єктами, визначеними громадою, для задоволення потреб і досягнення цілей громади.
3. Оберіть правильне наукове формулювання категорії “Публічне управління”:
 1. Публічне управління — це здійснення сукупності оптимальних впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об’єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об’єкта управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей.
 2. Публічне управління — це здійснення сукупності раціональних впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об’єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об’єкта управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей.
4. Визначте, чи є для публічного управління громада одночасно суб’єктом і об’єктом управління:
 1. Ні.
 2. Так.

5. Оберіть групу загальнофілософських методів дослідження:

1. Аналіз і синтез, індукція і дедукція моделювання, теорія ігор, математичні, кібернетичні, прогностичні методи.
2. Використання статистики анкетування, реальні спостереження тих чи інших подій тощо.
3. Соціологічний метод, нормативно-ціннісний метод, функціональний метод, системний метод, інституціональний метод, психологічний метод, критично-діалектичний метод, історичний метод.

6. Оберіть групу загальнонаукових методів дослідження:

1. Аналіз і синтез, індукція і дедукція моделювання, теорія ігор, математичні, кібернетичні, прогностичні методи.
2. Використання статистики анкетування, реальні спостереження тих чи інших подій тощо.
3. Соціологічний метод, нормативно-ціннісний метод, функціональний метод, системний метод, інституціональний метод, психологічний метод, критично-діалектичний метод, історичний метод.

7. Оберіть групу емпіричних методів дослідження:

1. Аналіз і синтез, індукція і дедукція моделювання, теорія ігор, математичні, кібернетичні, прогностичні методи.
2. Використання статистики анкетування, реальні спостереження тих чи інших подій.
3. Соціологічний метод, нормативно-ціннісний метод, функціональний метод, системний метод, інституціональний метод, психологічний метод, критично-діалектичний метод, історичний метод.

8. Визначте, чи правильним є твердження: “Матеріальні цінності — це ціннісно значущі природні об’єкти і предмети, тобто засоби праці і речі безпосереднього споживання. До природних цінностей відносяться природні блага, укладені в природних багатствах, а до предметних цінностей — предмети матеріального світу, створені в результаті людської праці, а також предмети культурної спадщини минулого”?

1. Ні.
2. Так.

9. Визначте, чи правильним є твердження: “Соціально-політичні цінності — це нормативно-оцінна сторона явищ суспільної свідомості, виражена у відповідних формах: науки, моралі, мистецтва, філософії, права”:
1. Ні.
 2. Так.
10. Визначте, чи правильним є твердження: “Духовні цінності — це нормативно-оцінна сторона явищ суспільної свідомості, виражена у відповідних формах. Духовними цінностями прийнято вважати цінності науки, моралі, мистецтва, філософії, права”:
1. Ні.
 2. Так.
11. Визначте, чи правильним є твердження: “Соціально-політичні цінності — це ціннісне значення соціальних і політичних явищ, подій, політичних актів і дій. До соціально-політичних цінностей, звичайно, відносять соціальне благо, що міститься в політичних і соціальних науках, а також прогресивне значення історичних подій, що сприяють процвітання суспільства, зміцненню миру і співпраці між народами”:
1. Ні.
 2. Так.
12. Оберіть більш повне визначення поняття “Демократія”:
1. Демократія — це громадське самоврядування, яке здійснюють рівноправні громадяни через представницькі органи.
 2. Демократія — це суспільне самоврядування, яке здійснюють рівноправні вільні громадяни через безпосередню участь в обговоренні й вирішенні громадських справ шляхом вільного вибору.
13. З’ясуйте, чи правильні твердження: “Громадянське суспільство — це вільне, демократичне, правове, цивілізоване суспільство; це ринкове багатоукладне конкурентне суспільство зі змішаною економікою, суспільство ініціативного підприємництва, розумного балансу інтересів різних соціальних прошарків”:
1. Ні.

2. Так.
3. Частково.

14. Визначте, що є ознакою безпосередньої демократії:

1. Коли владу здійснюють виборні представники, проте ця влада обмежена конституцією, яка встановлює межі законів і повноважень, захищає права меншин і громадян.
2. Коли члени суспільства безпосередньо беруть участь у розробці політичних рішень, прийнятті законів або знаходженні консенсусу між протилежними інтересами членів свого співтовариства.

15. Визначте, що є стратегією:

1. Обрана альтернатива рішень, що визначає поведінку суб'єкта.
2. Сукупність рішень, що обирається суб'єктом на певний період часу та визначає його поведінку.

16. Оберіть, які рішення є стратегічними:

1. Ті, що визначають поведінку суб'єкта.
2. Ті, що обираються на певний період часу.
3. Ті, що обрані з альтернативних рішень і визначають діяльність суб'єкта певний період часу.

17. Визначте, яке із наведених термінів є некоректним:

1. Стратегічне мислення.
2. Стратегічна поведінка.
3. Стратегічні виклики.

18. Назвіть, з чого складається фундаментальний цикл стратегічного управління:

1. Формування стратегії, визначення її цілей, пріоритетів та заходів.
2. Формулювання та імплементація стратегії.
3. Формулювання, імплементація та оцінювання.

19. Назвіть, у чому полягає сутність стратегічного менеджменту:

1. У досягненні конкурентної переваги.
2. У постачанні цінностей споживачам.

3. У досягненні конкурентної переваги, яка залежить від по-
стачання цінностей споживачам за прийнятною вартістю.

20. Функція генеральної стратегії управління:

1. Забезпечувати безперервність стратегічного управління.
2. Забезпечувати кризовий менеджмент.
3. Забезпечувати координацію існуючих стратегій.

**21. Назвіть фазу політико-управлінського циклу, до якої відно-
ситься розробка та оцінка альтернативних рішень:**

1. До визначення політичного порядку денного.
2. До реалізації прийнятого рішення.
3. До формулювання публічного рішення.

**22. Назвіть фазу політико-управлінського суспільного циклу,
до якої відноситься формулювання пріоритетних суспільних
проблем:**

1. Формулювання публічного рішення.
2. Затвердження публічного рішення.
3. Визначення політичного порядку денного.

**23. На чому базується модель аналізу “витрати – вигоди” при
обґрунтуванні управлінського рішення:**

1. На визначенні усіх витрат, пов'язаних з прийняттям рішення.
2. На визначенні найбільшої вигоди при реалізації рішення.
3. Рішення є прийнятним, якщо сума усіх витрат протягом
життєвого циклу рішення менші за альтернативні.

**24. У чому полягає обмеженість використання моделі “витрати –
вигоди”:**

1. Обмежень немає.
2. Використовуються лише для бізнесу.
3. Неможливість безпосереднього визначення вартісного
ефекту в ряді суспільних сфер.

**25. За скількома сферами здійснюється аналіз впливу рішення у
формі регуляторного акту в моделі ІА “оцінювання впливу”:**

1. За двома.
2. За вісьмома.
3. За шістьма.

26. Визначте, що вміщує аналіз витрат з управління в моделі ІА “оцінювання впливу”:

1. Непрямі регуляторні витрати на суміжних ринках.
2. Прямі витрати від регулюючого впливу.
3. Витрати з виконання моніторингу, застосування права, а також пов’язані із судовими рішеннями.

27. Сукупність працюючих у державних органах влади державних службовців, наділених владними повноваженнями, — це:

1. Апарат держави.
2. Державний апарат.
3. Механізм держави.

28. Частина механізму держави — це:

1. Апарат держави.
2. Державний апарат.
3. Управлінський апарат.

29. Інструмент забезпечення існування держави та забезпечення її цілей, її обов’язковий атрибут — це:

1. Апарат держави.
2. Державна влада.
3. Державний апарат.
4. Механізм держави.
5. Управлінський апарат.

30. Модель організації влади, коли відбувається перерозподіл владних повноважень шляхом передачі значної частини управлінських функцій, — це:

1. Деконцентрація.
2. Делегування.
3. Децентралізація.

ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

*Орієнтовна тематика індивідуальних завдань
(есе, реферат, стаття, індивідуальне науково-практичне
завдання тощо)*

1. Концептуалізація стратегічного менеджменту в сучасних умовах відкритого суспільства.
2. Систематизація підходів до стратегічного менеджменту.
3. Класифікація поглядів на сучасний стратегічний менеджмент.
4. Поєднання конкуренції та кооперації (coopetition) у стратегічному менеджменті.
5. Стратегія як процес.
6. Чи тотожні стратегія та кризовий менеджмент.
7. Сучасні моделі оцінювання стратегій.
8. Застосування різних моделей стратегій (класичний, процесуальний, еволюційний, системний).
9. Концептуалізація стратегічного менеджменту в сучасних умовах відкритого суспільства.
10. Систематизація підходів до стратегічного менеджменту.
11. Класифікація поглядів на сучасний стратегічний менеджмент.
12. Поєднання конкуренції та кооперації (coopetition) у стратегічному менеджменті.
13. Стратегія як процес.
14. Чи тотожні стратегія та кризовий менеджмент.
15. Сучасні моделі оцінювання стратегій.
16. Застосування різних моделей стратегій (класичний, процесуальний, еволюційний, системний).

ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ПРАКТИЧНИХ І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття “Технологія стратегічного планування”

Завдання до практичного заняття 1

Робочий лист 1

Керівники державних органів повинні чітко розуміти потенціал їх “готовності” до процесу стратегічного планування.

Необхідно визначити і оцінити перешкоди на шляху до успіху та розробити план або стратегію для їх усунення.

Перешкоди на шляху до стратегічного планування

Визначте, які ви бачите *основні перешкоди* на шляху до успішного процесу стратегічного планування? (Наприклад, нестача лідерства; проблеми із залученням до цього процесу зацікавлених осіб; нестача ресурсів (яких конкретно і т. д.). Як можна їх подолати?

Перешкоди	Шляхи їх подолання

Робочий лист 2

Очікувані витрати на процес стратегічного планування

1. Перерахуйте витрати, з якими, на Вашу думку, пов'язаний процес стратегічного планування (наприклад, ресурси, які необхідні для роботи Робочої групи; необхідний час; подолання опору змінам і т. ін.).
2. Запишіть можливі варіанти покриття цих витрат.

Витрати	Варіанти покриття витрат

Робочий лист 3

Очікувані вигоди стратегічного планування

- 1 Перерахуйте вигоди, прямі або/та непрямі, які ви очікуєте від стратегічного планування (наприклад, краще використання ресурсів території; кращі стосунки з підприємцями; гарний план змін та управління змінами). Запишіть найбільш важливі вигоди.
- 2 Запишіть можливі способи збільшення вигод.

Вигоди (прямі або/та непрямі)	Способи збільшення вигод

Характеристика планування

1. Який період повинен охоплювати план?

- ☐ 5 років
- ☐ 10 років
- ☐ Інше (уточніть) _____

2. Які проблеми Ви сподіваєтесь вирішити за допомогою плану?

3. Хто, на Вашу думку, може бути спонсором процесу?

- ☐ Політики
- ☐ Органи місцевого самоврядування
- ☐ Керівники підприємств
- ☐ Інші

4. Кого ви будете залучати до робочої групи?

5. Кого треба залучити до розробки плану (крім залучених у Робочу групу)?

6. Кого треба залучити до моніторингу плану?

7. Чи будете Ви використовувати консультантів або експертів?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнений. Якщо не впевнений, то чому?

8. Хто буде керувати загальним процесом планування?

9. Якими є очікувані часові рамки планувального процесу?

- ☐ 6 місяців
- ☐ 12 місяців
- ☐ Інше

Робочий лист 5

Чи варто нам починати процес стратегічного планування?

Інструкція: Перегляньте ваші відповіді до робочих листів 1–4 і визначте, чи дотримано наступні критерії готовності?

Критерії готовності	Так	Ні
У процесі є сильні спонсори	☐	☐
У процесі є сильні прибічники	☐	☐
Ресурси є у наявності	☐	☐
Процес не виходить за межі наших повноважень	☐	☐
Вигоди переважають витрати	☐	☐
Процес привнесе дійсні цінності	☐	☐
Процес буде зв'язаний з поточними планами та бюджетом	☐	☐
Базуючись на наведених відповідях, чи варто нам починати	☐	☐

Практична робота Технологія стратегічного планування

Завдання № 1

Оберіть об'єкт планування публічної сфери (місто, селище, район, область).

Згідно з обраним об'єктом планування зробіть **аналіз** зовнішнього (**PEST**) та внутрішнього (**SWOT**) середовища (виділіть по 1–2 фактори для кожної сфери аналізу).

Об'єкт планування:

Зовнішні фактори		
ЧИННИК	МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
Політичні (Political) зміни		
Економічні (Economic) зміни		
Соціальні (Social) зміни		
Технологічні (Technological) зміни		
Внутрішні фактори		
Складова територіального простору	СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1. Географічне положення		
2. Населення		
3. Просторова організація		
4. Екологія		
5. Житлова сфера		
6. Інженерна інфраструктура		
7. Соціальна інфраструктура		
8. Економіка		

Завдання № 2

На основі SWOT-аналізу знайдіть по одному стратегічному зв'язку, а також вкажіть, як він має здійснюватися.

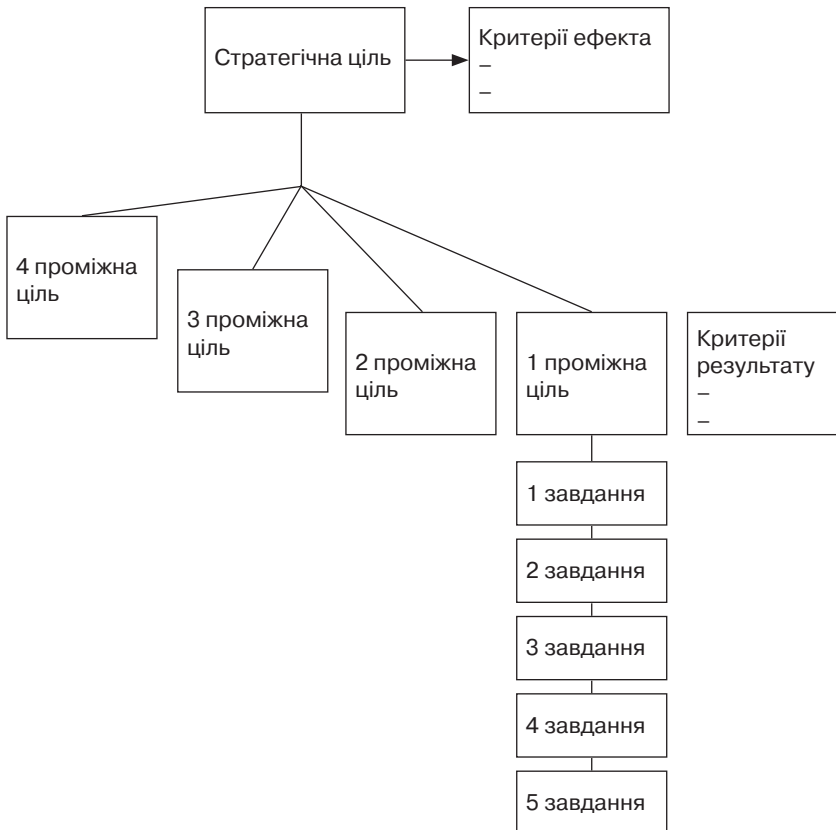
Питання аналізу	Відповідь на питання аналізу	Як використати знайдений стратегічний зв'язок – яка стратегічна чи проміжна ціль має бути для цього висунута чи поставлено завдання
1. Які сильні сторони можна використати для реалізації яких-небудь можливостей?		
2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи 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 слабкі сторони необхідно виправити, щоб реалізувати які-небудь можливості?		

Завдання № 3

Підготуйте “дерево цілей і завдань”, використовуючи висновки SWOT-аналізу.

Напишіть:

1. Стратегічну ціль і **2–3 критерії** (ефекти) оцінки її досягнення.
2. Всі проміжні цілі, які потрібні для досягнення стратегічної цілі.
Для обраної цілі напишіть **2–3 критерії (результати) оцінки її досягнення**.
3. Усі завдання, які потрібні для досягнення Вами обраної проміжної цілі.



Завдання № 4

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

Сформулюйте **критерії оцінки** виконання цього завдання.

Форма презентації: усно.

Завдання	Критерії (продукту) оцінки виконання завдань
Засоби 1. 2. 3. 4. 5.	

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сучасний зміст поняття «стратегічне управління».
2. Обґрунтуйте складові фундаментального циклу стратегічного управління.
3. Схарактеризуйте основні наукові школи стратегічного менеджменту.
4. Сформулюйте основні відмінності між стратегічним менеджментом і стратегічним управлінням.
5. Обґрунтуйте ієрархічність у стратегічному публічному управлінні.
6. Сформулюйте основні типи та форми координації у стратегічному управлінні.
7. Схарактеризуйте класичний тип стратегічного управління.
8. Схарактеризуйте еволюційний тип стратегічного управління.
9. Наведіть особливості застосування процесуального типу стратегічного управління.
10. Схарактеризуйте системний тип стратегічного управління.

11. Обґрунтуйте основну мету впровадження стратегічного менеджменту в публічну сферу.
12. Обґрунтуйте визначення стратегічного публічного управління.
13. Поясніть особливості стратегічного публічного управління.
14. Розкрийте основні вимоги до стратегічного публічного управління.
15. Обґрунтуйте фактори, що обмежують розвиток публічної сфери.
16. Обґрунтуйте поняття стратегічна рухливість (динамічність).
17. Схарактеризуйте структуру стратегічної рухливості.
18. Сформулюйте поняття стратегічної чутливості.
19. Схарактеризуйте поняття рухливості ресурсів у стратегічній динамічності.
20. Обґрунтуйте взаємодію складових стратегічної динамічності.
21. Обґрунтуйте поняття колективних зобов'язань у стратегічній динамічності.
22. Схарактеризуйте поняття стратегічної спроможності держави.
23. Схарактеризуйте складові системи динамічного стратегічного управління.
24. Обґрунтуйте створення механізму координації в системі динамічного стратегічного управління.
25. Схарактеризуйте управління системою оцінювання результатів.
26. Обґрунтуйте необхідність формування культури високої результативності державної служби.
27. Розкрийте сутність PESTLE-аналізу.
28. Як здійснюється SWOT-аналіз?
29. Розкрийте сутність GAP-аналізу.
30. Що таке ABC-аналіз?
31. Розкрийте значення порівняльного аналізу для формування стратегічної платформи.
32. Схарактеризуйте особливості аналізу соціально-економічного розвитку території в контексті стратегічного планування.
33. Як формується стратегічна платформа?
34. Схарактеризуйте SWOT-стратегії.
35. Що таке “дерево цілей”?
36. Схарактеризуйте основні етапи реалізації стратегії.
37. Визначте основні принципи здійснення моніторингу реалізації стратегій.
38. Назвіть основні завдання моніторингу реалізації стратегій.
39. Дайте визначення терміна “оцінювання” програм/стратегій.

40. У чому полягають відмінності моніторингу та оцінювання?
41. За якими критеріями здійснюють моніторинг реалізації регіональних стратегій?
42. Які типи оцінювання стратегій Ви знаєте? Опишіть алгоритм проведення моніторингу реалізації стратегій.

ГЛОСАРІЙ

Стратегія	Сукупність обраних серед різних альтернатив рішень, які визначають поведінку, певний період часу.
Стратегічний контент	Позиція та дії, які разом складають зміст стратегії організації.
Стратегічний менеджмент	Діяльність по збалансуванню внутрішніх можливостей організації із зовнішніми вимогами у формі планів, моделей, позицій, схем, графіків і т. п.
Фундаментальний цикл стратегічного менеджменту	Формулювання стратегії, її імплементація та оцінка досягнення визначених цілей.
Стратегічне управління	Діяльність органів публічної влади, що базується на свідомому виборі пріоритетних у певний історичний період суспільних цінностей, цілей, інтересів та потреб, реалізація яких здійснюється за участю членів суспільства (домогосподарств, громад, бізнесу, профспілок, різноманітних груп) на основі ефективних стратегій в умовах прийнятної вартості отримання суспільної вигоди.
Система динамічного стратегічного менеджменту	Поєднання ефективного центру державного управління, розширеного управління системою оцінки результатів та культури високої результативності у державній службі.
Стратегічна динамічність	Здатність організацій до проактивного виявлення і реагування на виникаючі проблеми з тим, щоб уникати несподіваних криз та здійснювати стратегічні і структурні зміни вчасно та в організований спосіб.
Стратегічна чутливість	Завчасне усвідомлення та гостре відчуття тенденцій, що породжуються, концентрація сил та ризиків, що призводять до розривів в управлінні, розуміння ситуацій, які розвиваються та еволюціонують.
Рухливість ресурсів	Рухливість у швидкій мобілізації та розгортання ресурсів – коштів, людей та компетенцій, що створює операційну підтримку стратегічної динамічності.

Колективні зобов'язання	Спроможність приймати та впроваджувати рішення, які мобілізують значну кількість підпорядкованих структур для ста-лої, інтегрованої та узгодженої діяльності.
Стратегічна держава	Держава, що здатна поєднати спроможності та можливості формувати, координувати і реалізовувати стратегії та досягати результатів ефективно і результативно.
Спроможність стратегічної держави	Означає міру, з якою центральний уряд може встановлювати та регулювати національну довготермінову, сформовану на баченні стратегію для країни, здійснювати ідентифікацію та адресність внутрішніх і зовнішніх викликів при імплементації такої стратегії шляхом прийняття адекватних рішень і стратегічного передбачення, використовуючи мобілізацію усіх членів суспільства по всій державі з метою досягнення інтегрованих, послідовних результатів політики.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Бакуменко В. Д.* Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології та практики : [монографія]. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
2. *Альстрэнд Б.* Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. Л. Царук, Д. Раевской / Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел, Генри Минцберг. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 368 с.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление: пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
4. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
5. *Грант Р.* Современный стратегический анализ: пер. с англ. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 560 с.
6. Прийняття та реалізація рішень у публічному управлінні: монографія / авт. кол.: Романюк С. А. (кер). та ін.; за заг. ред. С. А. Романюка, В. І. Шарого. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2015. 508 с.
7. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов: пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

8. *Шаров Ю.* Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
9. *Bracker, J.* The historical development of the strategic management concept // *Academy of Management Review*. 1980, Vol. 5, Iss. 1. P. 219–224.
11. Who does UK National Strategy? Public Administration Committee Contents. Електронний ресурс. Режим доступу: www.parliament.uk
12. *Simon H. A.* Administrative Behavior. A Study of Decision — Making Process in Administrative Organization, Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers. London, UK. 1976. P. 67.
13. *Boyne G. A., Walker R. M.* Strategy Content and Public Service Organizations // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2004. Vol. 14. № 2. P. 231–252.
14. *Porter, M. E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
15. *Slater S. F., Olson E. M.* Strategy type and performance: the influence of sales force management // *Strategic Management Journal*. V. 21. August 2000. P. 813–829.
16. *Mintzberg, H., Ahlstrand B., Lampel J.* Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. 2009. The Free Press, New York.
17. *Porter, M. E.* What is a strategy? // *Harvard Business Review*. 1996. November–december. P. 61–78.
18. *Walker R., Andrews R., Boyne G., Meier K., O'Toole L.* Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance // *Public Administration Review*. 53 (1). 2010. P. 65–72.
19. *Poister, T., Pitts, D., Edward L.* Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions // *The American Review of Public Administration*. 40 (5). 2010. P. 522–545.
20. *Bryson J.* The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the US // *Public Administration Review*. 70. 2010. P. 255–267.
21. *Stoney K.* Strategic Mangement or Strategic Taylorism? A Case Study into Change within a UK Local Authority // *International Journal of Public Sector Management*. 1 (1). 2001. P. 27–42.

22. *Vaara E., Whittington R.* Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously // *The Academy of Management Annals*. 6 (1). 2012. P. 285–336.
23. *Dorff R. H.* Strategy, Grand Strategy, and the Search for Security. *The Search for Security-A U.S. Grand Strategy for the Twenty-First Century*, Max G. Manwaring, Edwin G. Corr, and Robin H. Dorff, eds. Westport, CT: Praeger, 2003. P. 128–129.
24. *Whittington R.* What is Strategy – and does it matter? 2nd Edition. 2001. SOUTH-WESTERN, CENGAGE Learning EMEA, United Kingdom. P. 151.
25. *Joyce P., Bryson J., Holzer M.* Developments in strategic and public management // *Studies in the US and Europe*. 2014. Palgrave Macmillan. P. 1.
26. *Mulgan G.* The Art of Public Strategy. Oxford University Press. 2009. P. 23–25.
27. *Strategic Management in Public Organization. European Practice and Perspectives.* Edited by Jouce P., Drumaux A. 2014. Taylor & Francis. P. 25–27.
28. *Ackermann F., Eden C.* Making Strategy Mapping out Strategic Success. 2011. London: Sage Publications.
29. *Wolf C., Floyd S.* 2013. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda // *Journal of Management*. P. 7.
30. *Yarger H. R.* Strategic Theory for the 21st Century: the Little Book on Big Strategy. February 2006. P. 7 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/>
31. *Foster G. D.* A Conceptual Foundation for a theory of Strategy // *The Washington Quarterly*, Winter. 1990. P. 50.
32. *Valdalisio J., Wilson J.* Strategies for Shaping Territorial Competitiveness. Routledge, New York. 2015. P. 5.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Методичні рекомендації до самостійної роботи з дисципліни “Стратегічне управління”	5
Тест з дисципліни “Стратегічне управління”	71
Інформаційно-методичні матеріали до самостійної роботи	77
Інформаційно-методичні матеріали до практичних і семінарських занять	78
Питання для самоконтролю	86
Глосарій	88
Список літератури	89

Редактор	<i>Т. М. Коліна</i>
Комп’ютерне верстання	<i>Н. В. Коваленко</i>

Підп. до друку 21.12.21. Формат 60×84/₁₆.
Ум. друк. арк. 5,35. Обл.-вид. арк. 3,4. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

Свідоцтво
про внесення суб’єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 7066 від 04.06.2020