

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Перший проректор НАВС  
полковник поліції  
**Станіслав ГУСАРЄВ**  
2020

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

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Статус дисципліни           | вибіркова   |
| Рівень вищої освіти         | другий (магістерський)  |
| Ступінь вищої освіти        | «магістр»   |
| Галузь знань                | 28 «Публічне управління та адміністрування»                           |
| Спеціальність               | 281 «Публічне управління та адміністрування»                          |
| Освітня програма            | освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування» |
| Форми здобуття вищої освіти | заочна  |
| Мова навчання               | українська мова   |
| Форма підсумкового контролю | залік   |



Київ - 2020

**Розробник:**

Олександр ЛУПАЛО – професор кафедри публічного управління та адміністрування НАВС, кандидат юридичних наук, доцент.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри  
протокол від 03.12.2020 року № 8

Завідувач кафедри публічного управління та  
адміністрування



**Ігор ПАСТУХ**

Схвалено науково-методичною радою НАВС

Протокол від 16.12.2020 року № 3

Голова науково-методичної ради



**Станіслав ГУСАРЄВ**

Результати перегляду робочої програми навчальної дисципліни

Робоча програма переглянута на 20\_\_/20\_\_ н.р. без змін; зі змінами (Додаток \_\_\_\_).  
протокол засідання кафедри від \_\_. \_\_ 2022 р. № \_\_

Завідувач кафедри

**Ігор ПАСТУХ**

\_\_\_\_\_  
протокол науково-методичної ради від \_\_. \_\_ 2022 р.  
Голова НМР

**Станіслав ГУСАРЄВ**

Робоча програма переглянута на 20\_\_/20\_\_ н.р. без змін; зі змінами (Додаток \_\_\_\_).  
протокол засідання кафедри  
від \_\_. \_\_ 202\_ № \_\_

Завідувач кафедри

**Ігор ПАСТУХ**

\_\_\_\_\_  
протокол науково-методичної ради від \_\_. \_\_ 202\_  
Голова НМР

**Станіслав ГУСАРЄВ**

Робоча програма переглянута на 20\_\_/20\_\_ н.р. без змін; зі змінами (Додаток \_\_\_\_).  
протокол засідання кафедри  
від \_\_. \_\_ 202\_ № \_\_

Завідувач кафедри

**Ігор ПАСТУХ**

\_\_\_\_\_  
протокол науково-методичної ради від \_\_. \_\_ 202\_  
Голова НМР

**Станіслав ГУСАРЄВ**

## 1. Загальні відомості про навчальну дисципліну

Програму навчальної дисципліни «Стратегічне управління в публічній сфері» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

*Предметом* вивчення навчальної дисципліни є система принципів, методів організації діяльності з визначення стратегічних проблем і способів їх розв'язання засобами публічного управління.

*Мета й завдання навчальної дисципліни.*

**1. Мета та завдання навчальної дисципліни** навчальної дисципліни «Стратегічне управління в професійній діяльності» - формування у студентів спеціальних знань про основні принципи, закономірності формування ефективного стратегічного управління в професійній діяльності, у першу чергу центральних органах виконавчої влади та їх територіальних інституціях, розкриття методології, методики та організаційних основ стратегічного планування; закріпити знання про стратегічне управління як складну систему з притаманною їй організаційною та функціональною структурою, що реалізовується через цілі, завдання та функції держави на основі базових принципів державного управління з метою застосування отриманих знань в діяльності суб'єктів державного управління.

**2. Основні завдання навчальної дисципліни формуються на основі структури мети і включають:**

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

- формування навичок із консультування та надання роз'яснень і рекомендацій фізичним і юридичним особам з питань функціонування суб'єктів і об'єктів публічної сфери, цінностей, цілей, стратегій, шляхів їх реалізацій, діяльності органів публічного управління тощо;
- формування навичок із оцінювання організаційного та управлінського контекстів в різних секторах публічної сфери;
- формування навичок із застосування методів координації в умовах багаторівневого управління;
- формування навичок із застосування при вирішенні проблем публічного сектору ціннісних та історичних контекстів;
- виявляти проблемні ситуації на підприємствах, виробляти та оцінювати можливі варіанти усунення проблем.

*Пререквізити.* Навчальна дисципліна «Стратегічне управління в публічній сфері» пов'язана та базується на теоретичних положеннях навчальних дисциплін «Управлінський контроль в публічній сфері», «Правове регулювання державної антикорупційної політики. Корупційні ризики», «Логіка», «Політологія», «Соціологія», «Основи економічної теорії», «Адміністративне право», «Управління національної поліцією», «Публічне адміністрування», «Публічна служба», «Державне та регіональне управління».

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

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

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

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

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

ЗК03. Здатність розробляти та управляти проектами.

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

**Спеціальні (фахові) компетентності:**

ФК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.

ФК02. Здатність організувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.

ФК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

ФК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

*Програмні результати навчання:*

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

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

ПРН07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз ікомплексний підхід, а також методи командної роботи.

Засвоївши програму дисципліни «Стратегічне управління в публічній сфері», студенти мають бути здатними вирішувати професійні завдання з урахуванням досягнень науки управління та володіти основними професійними компетенціями з державного управління:

*у науково-дослідній діяльності:*

- готовність застосовувати сучасні методи дослідження і критерії оцінки ефективності реалізації стратегічне планування в професійній діяльності;
- базові поняття та категорії навчальної дисципліни;
- фактори, принципи стратегічного управління в публічній сфері;
- види стратегій управління в публічній сфері;
- фактори формування стратегії управління в публічній сфері;
- функції та організаційну структуру служби управління людськими ресурсами
- здатність поставити завдання та організувати наукові дослідження з визначення та розв'язання проблем у сфері стратегічне планування в професійній діяльності;

*в організаційно-управлінській діяльності:*

- впровадження організаційних і технічних заходів стратегічного планування в професійній діяльності з метою покращення управлінської діяльності;
- здатність та готовність до врахування положень законодавчих та нормативно-правових актів з організації стратегічного планування в професійній діяльності;
- розробляти стратегічні плани у публічній сфері, визначати стратегічні цілі, формулювати
- стратегічне бачення вирішення суспільних проблем розвитку;
- критично осмислювати проблемні питання стратегічного управління у публічній сфері;
- усвідомлювати систему динамічного стратегічного менеджменту та основні напрями
- формування стратегічної держави;
- аналізувати розвиток управлінських процесів у публічній сфері, ідентифікувати проблеми

- та обґрунтовувати необхідність їх вирішення, добирати для цього необхідну та релевантну
- кількісну і якісну інформацію, робити обґрунтовані та неупереджені висновки;
  - здатність до організації діяльності структурного підрозділу по стратегічному плануванню з урахуванням теорії та практики управління;
  - впровадження ефективного розподілу завдань, функцій, обов'язків і повноважень з організації діяльності певного структурного елементу суб'єктів державного управління по стратегічному плануванню.
- у педагогічній діяльності:*
  - розробка методичного забезпечення і проведення навчання та перевірки знань з питань стратегічного планування.
- у консультативній діяльності:*
  - надання допомоги та консультації працівникам з практичних питань організації стратегічного планування.
    - здійснювати аналіз моделей формування стратегії управління в публічній сфері;
    - *навчитися:*
      - аналізувати нормативно-правові акти та нормативні документи у сфері публічного управління та адміністрування;
      - відшукувати необхідну інформацію у спеціальній літературі, базах даних, інших джерелах інформації, аналізувати та об'єктивно оцінювати інформацію.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

*Знати:*

- основні поняття стратегічного планування, стратегічного управління та відповідної нормативно-правової бази;
- принципи, моделі та інструменти місцевого розвитку, їх застосування у конкретних ситуаціях при стратегічному плануванні;
- основні переваги застосування стратегічного планування;
- технології розробки стратегічного планування;
- організаційно-правові засади здійснення моніторингу та оцінювання реалізації стратегічного плану місцевого розвитку території;
- теоретико-методологічні засади формування стратегічної загальнодержавної та регіональної політики;
- закономірності забезпечення ефективного управління на державному та регіональному рівнях;
- особливості державного управління в різних сферах суспільного розвитку та на різних рівнях;
- методичні та організаційні основи стратегічного управління розвитком суспільства; елементи та ознаки державного управління;

*Вміти:*

- використовувати методології стратегічної діяльності;
- визначати перспективу розвитку організації;
- аналізувати та визначати пріоритети і стратегічні цілі розвитку об'єкта управління.
- керуватися нормативно-правовою базою під час розробки стратегічного плану місцевого розвитку;
- використовувати знання технологій розробки стратегічних планів розвитку територій у професійній діяльності;
- організовувати процес стратегічного управління та реалізації стратегічних планів на різних рівнях;
- здійснювати моніторинг та оцінювання ефективності й результативності реалізації стратегічних планів розвитку територій за ключовими показниками;
- правильно визначати пріоритетні завдання відповідно до загальних цілей державного управління;
- дискутувати, аргументовано обстоювати свої думки та переконання, правильно оцінювати, вибирати та аналізувати інформацію з різних джерел, робити правильні та обґрунтовані висновки.

Програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління в публічній сфері» складається з таких тем:

### **Тема 1. Стратегічне управління : сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи. Система стратегічного управління в Україні.**

Еволюція стратегічного управління. Основні елементи стратегічного управління: сутність та взаємозв'язок . Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення. Система стратегічного управління та її складові. Процес стратегічного управління. Досвід і проблеми стратегічного управління в публічній сфері

Досвід стратегічного планування в зарубіжних країнах. Проблеми досягнення цілей стратегічного планування. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в діяльності органів влади. Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. №1602-Ш. Сутність прогнозних і програмних документів. Запровадження стратегічного планування в діяльності центральних органів виконавчої влади. Система стратегічного планування в Україні. Зв'язок стратегічного планування з бюджетним процесом. Проблеми стратегічного планування в Україні.

### **Тема 2. Функціональні та ресурсні стратегії державних установ та організацій.**

Класифікація стратегій організації. Система функціональних стратегій державних установ і організацій. Взаємозв'язок функціональних і ресурсних стратегій в державних установах і організаціях.

Види конкурентних стратегій. Методичні рекомендації щодо розроблення регіональних стратегій розвитку. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку. Розроблення Державної стратегії

регіонального розвитку (Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р). Оцінка результативності виконання стратегій розвитку. Залучення громадськості до розроблення стратегії регіонального розвитку. Розроблення та класифікація державних цільових програм. Нормативно-правова база щодо розроблення державних цільових програм. Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р. №1621. Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм. Порядок обліку державних цільових програм. Проблеми державних цільових програм в Україні. Особливості стратегічного планування на національному рівні в Україні.

### **Тема 3. Стратегічне управління на центральному та регіональному рівнях: прогнозування, планування соціально-економічного розвитку України.**

Особливості стратегічного управління у публічній сфері. Характеристика стратегічного управління на центральному рівні. Стратегічне планування розвитку територій: поняття, принципи.

Прогнозування, програмування, планування соціально-економічного розвитку в Україні. Характеристика процесу та технології стратегічного планування й управління. Основні підходи щодо технології стратегічного управління. Процес стратегічного управління і планування. Вибір та оцінка стратегії. Особливості застосування стратегічного планування. Роль середовища в стратегічному управлінні. PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

Моделі оцінювання правильності вибору стратегії. Структура стратегічного плану. Вимоги щодо складання окремих розділів стратегічного плану. Інформація щодо виконання цільових, інвестиційних, бюджетних програм. Коригування та моніторинг виконання стратегічного плану. Оцінка виконання стратегічного плану. Нормативно-правове та методичне забезпечення моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів в Україні. Цілі моніторингу та пропозиції щодо його здійснення. Рівні моніторингу. Показники ефективності.

(2 частина)

Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління. Організаційне забезпечення стратегічного управління. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління. Керівництво процесами стратегічних змін в публічній сфері.

Методи стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Нормативно-правове та методичне забезпечення моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів в Україні. Цілі моніторингу та пропозиції щодо його здійснення. Рівні моніторингу. Індикатори досягнення цілей. Система показників для оцінювання наслідків реалізації стратегічних планів. Показники результативності. Показники ефективності.

Особливості стратегічного управління на місцевому рівні управління. Концептуальні засади реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Сучасний стан та напрями реформування



місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Актуальні питання реалізації процесів реформування місцевого самоврядування.

## 2. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників       | Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти   | Характеристика навчальної дисципліни |
|-------------------------------|---|--------------------------------------|
|                               |   | заочна форма навчання                |
| Кількість кредитів ЕКТС – 3   | Галузь знань «Публічне управління та адміністрування» (28)<br><br>Спеціальність: «Публічне управління та адміністрування» (281) | Нормативна                           |
| Кількість розділів –          | навчально-науковий інститут № 1   | Рік підготовки:                      |
| Загальна кількість годин –120 |   | 6-й                                  |
|                               |   | Семестр                              |
|                               |   | 6 год.                               |
|                               |   | Лекції                               |
|                               |   | 8 год.                               |
|                               |   | Семінарські                          |
|                               |   | 0 год.                               |
|                               |   | Практичні                            |
|                               |   | 0 год.                               |
|                               |   | Самостійна робота                    |
|                               |   | 106 год.                             |
|                               |   | Вид контролю:                        |
|                               |   | екзамен                              |

### Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить: для заочної форми навчання 20/90

### 3. Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем   | Кількість годин |              |   |         |      |     |
|---|-----------------|--------------|---|---------|------|-----|
|   | денна форма     |              |   |         |      |     |
|   | усьог<br>о      | у тому числі |   |         |      |     |
| л   |                 | с            | п | ін<br>д | с.р. |     |
| 1   | 2               | 3            | 4 | 5       | 6    | 7   |
| Тема 1.<br>Стратегічне управління :<br>сутність<br>поняття, мета,<br>завдання,<br>предмет та<br>принципи.<br>Система<br>стратегічного<br>управління в<br>Україні.               | 30              | 2            | 2 |         |      | 26  |
| Тема 2.<br>Функціональні<br>та ресурсні<br>стратегії<br>державних<br>установ та<br>організацій.   |                 | 2            | 2 |         |      | 26  |
| Тема 3.<br>Стратегічне<br>управління на<br>центральному<br>та<br>регіональному<br>рівнях:<br>прогнозування,<br>планування<br>соціально-<br>економічного<br>розвитку<br>України. |                 | 2            | 4 |         |      | 50  |
| <b>Усього годин</b>   | 120             | 6            | 8 |         |      | 106 |

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

| № з/п                              | Назви тем   | Нормативний обсяг годин | з них:                    |          |                     |                   |                   |
|------------------------------------|---|-------------------------|---------------------------|----------|---------------------|-------------------|-------------------|
|                                    |   |                         | Усього годин з викладачем | з них:   |                     |                   | Самостійна робота |
|                                    |   |                         |                           | Лекцій   | Семінарських занять | Практичних занять |                   |
| 1                                  | Тема 1 Стратегічне управління : сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи. Система стратегічного управління в Україні.        | 30                      | 4                         | 2        | 2                   | -                 | 26                |
| 2                                  | Тема 2. Функціональні та ресурсні стратегії державних установ та організацій.   | 30                      | 4                         | 2        | 2                   | -                 | 26                |
| 3                                  | Тема 3 Стратегічне управління на центральному та регіональному рівнях: прогнозування, планування соціально-економічного розвитку України. | 60                      | 6                         | 2        | 4                   | -                 | 54                |
| <b>Усього годин</b>                |   | <b>120</b>              | <b>12</b>                 | <b>6</b> | <b>8</b>            | <b>-</b>          | <b>108</b>        |
| <b>Підсумковий контроль: залік</b> |   |                         |                           |          |                     |                   |                   |

#### 4. Плани навчальних занять за видами

*Заочна форма здобуття вищої освіти, д/б*

##### Плани семінарських та практичних занять

**Тема 1: Стратегічне управління : сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи. Система стратегічного управління в Україні.**

Семінарське заняття – 2 год.

1. Розвиток методології стратегічного управління. Становлення стратегічного планування в державному управлінні.
2. Сутність поняття «Державна стратегія».
3. Запровадження стратегічного планування в діяльності центральних органів виконавчої влади.
4. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в діяльності органів влади.
5. Проблеми стратегічного планування в Україні.
6. Сутність та класифікація стратегії цілей.

**Тема 2.: Функціональні та ресурсні стратегії державних установ та організацій.:**

Семінарське заняття – 2 год.

1. Методи, технології та принципи стратегічного планування в діяльності центральних органів виконавчої влади..
2. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку.
3. Порядок обліку державних цільових програм. Проблеми державних цільових програм в Україні.
4. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії.
5. Оцінка результативності виконання стратегій розвитку. Оцінка ефективності діючих стратегій.

**Тема 3.: Стратегічне управління на центральному та регіональному рівнях: прогнозування, планування соціально-економічного розвитку України.**

Семінарське заняття – 2 год.

1. Моделі оцінювання правильності вибору стратегії. Структура стратегічного плану.
2. Коригування та моніторинг виконання стратегічного плану. Оцінка виконання стратегічного плану.
3. Нормативно-правова база щодо розроблення державних цільових програм. Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р. №1621. Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм.
4. Проблеми державних цільових програм в Україні.

**Тема 3. Стратегічне управління на центральному та регіональному рівнях: прогнозування, планування соціально-економічного розвитку України.**

Семінарське заняття – 2 год.

1. Організаційне забезпечення стратегічного управління.
2. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
3. Керівництво процесами стратегічних змін в публічній сфері.
4. Нормативно-правове та методичне забезпечення моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів в Україні.

*Заочна форма здобуття вищої освіти, за кошти фізичних та юридичних осіб*

**Тема 1: Стратегічне управління : сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи. Система стратегічного управління в Україні.**

Семінарське заняття – 2 год.

7. Розвиток методології стратегічного управління. Становлення стратегічного планування в державному управлінні.
8. Сутність поняття «Державна стратегія».
9. Запровадження стратегічного планування в діяльності центральних органів виконавчої влади.
10. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в діяльності органів влади.
11. Проблеми стратегічного планування в Україні.
12. Сутність та класифікація стратегії цілей.

**Тема 2.: Функціональні та ресурсні стратегії державних установ та організацій.:**

Семінарське заняття – 2 год.

6. Методи, технології та принципи стратегічного планування в діяльності центральних органів виконавчої влади..
7. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку.
8. Порядок обліку державних цільових програм. Проблеми державних цільових програм в Україні.
9. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії.
10. Оцінка результативності виконання стратегій розвитку. Оцінка ефективності діючих стратегій.

**Тема 3.: Стратегічне управління на центральному та регіональному рівнях: прогнозування, планування соціально-економічного розвитку України.**

Семінарське заняття – 2 год.

5. Моделі оцінювання правильності вибору стратегії. Структура стратегічного плану.
6. Коригування та моніторинг виконання стратегічного плану. Оцінка виконання стратегічного плану.
7. Нормативно-правова база щодо розроблення державних цільових програм. Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р. №1621. Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм.
8. Проблеми державних цільових програм в Україні.

**Тема 3. Стратегічне управління на центральному та регіональному рівнях: прогнозування, планування соціально-економічного розвитку України.**

Семінарське заняття – 2 год.

5. Організаційне забезпечення стратегічного управління.
6. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
7. Керівництво процесами стратегічних змін в публічній сфері.

8. Нормативно-правове та методичне забезпечення моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів в Україні.

## **5. Завдання самостійної роботи**

### **Тема 1. Стратегічне управління : сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи. Система стратегічного управління в Україні.**

1. Опишіть основні етапи розвитку стратегічного управління в публічній сфері.
2. Опишіть сучасний стан стратегічного планування в державному управлінні.
3. Обґрунтуйте поняття «Державна стратегія».
4. Визначте основні механізми стратегічного планування в діяльності центральних органів виконавчої влади.
5. Визначте основні засади нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в діяльності органів влади.
6. У чому полягають основні проблеми стратегічного планування в Україні.
7. Стратегічні дослідження, їх сутність та призначення. Напрямки стратегічних досліджень організації.
8. Методика виконання стратегічних досліджень.
9. Організація проведення стратегічних досліджень.

### **Тема 2.: Функціональні та ресурсні стратегії державних установ та організацій.:**

1. Опишіть основні методи, технології та принципи стратегічного планування в діяльності центральних органів виконавчої влади.
2. Визначте порядок розроблення регіональних стратегій розвитку.
3. Порядок обліку державних цільових програм. Проблеми державних цільових програм в Україні.
4. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії.
5. Оцінка результативності виконання стратегій розвитку. Оцінка ефективності діючих стратегій.
6. Методи і прийоми аналізу та прогнозу середовища.
7. Матриця SWOT, матриця можливостей, матриця вразливості, матриця профілю середовища, PEST – аналіз.
8. Сутність та класифікація стратегії цілей.

### **Тема 3.: Стратегічне управління на центральному та регіональному рівнях: прогнозування, планування соціально-економічного розвитку України.**

1. Моделі оцінювання правильності вибору стратегії. Структура стратегічного плану.

2. Коригування та моніторинг виконання стратегічного плану. Оцінка виконання стратегічного плану.

3. Нормативно-правова база щодо розроблення державних цільових програм. Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р. №1621. Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм.

4. Проблеми державних цільових програм в Україні.

**Тема 2. Стратегічне управління на центральному та регіональному рівнях: прогнозування, планування соціально-економічного розвитку України.**

**(2 частина).**

1. Обґрунтуйте та опишіть порядок організаційного забезпечення стратегічного управління.
2. Опишіть та поясніть особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
3. Яким чином здійснюється керівництво процесами стратегічних змін в публічній сфері.
4. Визначте засади нормативно-правового та методичного забезпечення моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів в Україні.

**6.Індивідуальні завдання – тематика реферативних доповідей**

1. Поняття та значення моніторингу результатів стратегічного планування.
2. Цінності у стратегічному управлінні.
3. Особливості етапів стратегічного управління.
4. Критерії оцінювання стратегічних цілей державної організації, установ, центральних органів виконавчої влади.
5. Методи формування і аналізу цілей в процесі стратегічного планування.
6. Система стратегічних цільових пріоритетів державних установ, організацій, ЦОВВ.
7. Поняття зовнішнього середовища. Взаємодія державних установ і організацій і навколишнього середовища.
8. Характерні особливості зовнішнього середовища: невизначеність, складність, динамізм.
9. Складові компоненти зовнішнього середовища державних установ і організацій: економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, природні, географічні. Поняття безпосереднього середовища державних установ і організацій.
10. Стратегічні дослідження, їх сутність та призначення. Напрямки стратегічних досліджень організації.
11. Методика виконання стратегічних досліджень.

12. Організація проведення стратегічних досліджень.
13. Методи і прийоми аналізу та прогнозу середовища.
14. Матриця SWOT, матриця можливостей, матриця вразливості, матриця профілю середовища, PEST – аналіз.
15. Аналіз внутрішнього середовища організації для розробки стратегічних рішень.
16. Особливості SNW-підходу до аналізу внутрішніх ресурсів організації.
17. Аналіз досягнутого рівня і перспектив розвитку державної установи, виходячи з його стратегічної позиції.
18. Комплексне оцінювання державної організації та її середовища щодо можливих стратегічних змін.

### **7. Методи навчання**

Бінарні (інформаційно-повідомляючий та виконавчий), частково-пошукові, опитування, тестовий контроль.

Словесні методи (лекція, розповідь-пояснення), наочні (ілюстрація, демонстрація), практичні (аналіз нормативно-правових актів та навчальних міні-кейсів, робота в Інтернет), репродуктивні, проблемно-пошукові, інтерактивні (дискусія, методи групової роботи).

### **8. Форми та методи контролю, критерії оцінювання результатів навчання**

Форми контролю: поточний (тематичний), підсумковий, контроль залишкових знань. *(Положення про внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності в Національній академії внутрішніх справ. URL: <https://okop.naiu.kiev.ua/assets/files/example3/quality.pdf>)*

Методи контролю: усне та письмове опитування, практична перевірка виконаних завдань, тестовий контроль.

#### **Критерії оцінювання результатів навчання**

**Загальні критерії оцінювання** *(Положення про внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності в Національній академії внутрішніх справ URL: <https://okop.naiu.kiev.ua/assets/files/example3/quality.pdf>)*

*Високий (творчий) рівень* – оцінка 5 (90...100). Здобувач вищої освіти систематично за поточним й за підсумковим контролюями:

- виявив глибокі знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації, вміння аналізувати явища, які вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку,

- чітко, лаконічно, логічно послідовно дав відповіді на поставлені питання, вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач та аналізувати достовірність одержаних результатів, допускаючи деякі неточності.

#### *Достатній*

*конструктивно-варіативний рівень* – оцінка 4 (85...89). Здобувач вищої освіти за поточним й підсумковим контролюями:



- виявив міцні знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
- аргументовано дав відповіді на поставлені питання,
- виявив вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач, допускаючи неточності і несуттєві помилки.

*конструктивний рівень* – оцінка 4 (75...84).

- виявив достатні знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації, дав відповіді на поставлені питання, які, однак, містять певні (неістотні) неточності, достатні вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач

*Середній*

*репродуктивний* – оцінка 3 (66...74 балів). Здобувач вищої освіти за поточним й підсумковим контролюми:

- виявив посередні знання значної частини навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
- дав мало аргументовані відповіді на поставлені питання, які містять істотні неточності, слабкі вміння застосовувати теоретичні положення при розв'язуванні практичних задач.

*достатній (репродуктивний)* – оцінка 3 (60...65 балів).

- виявив слабкі знання навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
- дав неточні або мало аргументовані відповіді на поставлені питання, з порушенням послідовності викладення, слабкі вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач, допускаючи суттєві помилки.

*Низький (рецептивно-продуктивний)* – оцінка 2 (35...59). Здобувач вищої освіти:

- виконав значну частину видів навчальної роботи,
- за поточним й підсумковим контролюми виявив незнання значної частини навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
- допустив істотні помилки у відповідях на поставлені питання, виявив невміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач (здобувач вищої освіти має право на повторний підсумковий контроль).

*(непродуктивний)* – оцінка 2 (1...34).

- виявив незнання значної частини навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься у рекомендованих джерелах інформації,
- допустив істотні помилки у відповідях на поставлені питання, виявив невміння орієнтуватися під час розв'язання практичних задач,

незнання основних фундаментальних положень (здобувач вищої освіти обов'язково повинен повторно вивчити навчальну дисципліну).

Контроль індивідуальних завдань оцінюється шляхом перевірки прийняття тез до друку на конференцію за результатами власних досліджень.

Контроль самостійної роботи здійснюють шляхом перевірки виконаних завдань на практичних, семінарських заняттях. Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі заліку (диференційованого заліку). Підсумкова кількість балів з навчальної дисципліни виставляється за сумарною кількістю набраних балів, отриманих в результаті поточного (тематичного) та підсумкового контролів.

Вивчення навчальної дисципліни спрямовано на комплексну підготовку висококваліфікованих та конкурентоспроможних фахівців у галузі правоохоронної діяльності. Метою навчання є не тільки отримання теоретичної інформації, але й підготовка до розв'язування складних професійних задач у процесі навчання, формування професійного світогляду.

Основні критерії рівня компетентності здобувача вищої освіти:

- виконання всіх видів навчальної роботи, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни;
- вміння здійснювати причинно-наслідкові зв'язки за темами навчальної дисципліни;
- вміння опрацьовувати основні та додаткові рекомендовані нормативні та доктринальні джерела;
- вміння здійснювати взаємозв'язки між явищами;
- вміння чітко, лаконічно і послідовно відповідати на поставлені питання;
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач.

|  |         |         |                            |                         |                               |
|--|---------|---------|----------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Аудиторна робота<br>(поточне накопичення балів)<br><i>max 60 %</i> |         |         |                            | Підсумковий<br>контроль | Підсумкова<br>кількість балів |
|  |         |         |                            | <i>max 40%</i>          | <i>max 100%</i>               |
| T1<br>8  | T2<br>6 | T3<br>6 | Самостійна<br>робота<br>40 | залік                   |                               |

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

| Оцінка в<br>балах | Оцінка за національною<br>шкалою | Оцінка за шкалою ECTS |                       |
|-------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                   |                                  | Оцінка                | Пояснення             |
| 90-100            | відмінно                         | A                     | відмінне виконання    |
| 85-89             |                                  | B                     | вище середнього рівня |
| 75-84             |                                  | C                     | загалом хороша робота |
| 66-74             | задовільно                       | D                     | непогано              |
| 60-65             |                                  | E                     | виконання відповідає  |

|       |              |    |                                   |
|-------|--------------|----|-----------------------------------|
|       |              |    | мінімальним критеріям             |
| 35–59 | незадовільно | Fx | необхідне перескладання           |
| 1–34  |              | F  | необхідне повторне вивчення курсу |

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

Moodle – безкоштовна, відкрита (Open Source) система управління навчанням: тексти лекцій, рекомендовані питання до підсумкового контролю, літературні джерела, мультимедійні презентації, тестові завдання.

Наявність ноутбуків, комп'ютерів, планшетів, смартфонів з виходом до мережі Інтернет.

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

#### **Орієнтовний перелік питань для підсумкового контролю**

1. Визначте напрями за якими науковці розглядають сутність поняття «стратегічне планування» у стратегічному менеджменті.
2. Становлення стратегічного планування в державному управлінні.
3. Сутність категорії «стратегія». Розуміння категорії «стратегія». Стратегія як комплекс дій.
4. Класифікація стратегій. Питання на які відповідає стратегія.
5. Функції стратегії. Роль та типи стратегії.
6. Формування стратегії як засобу досягнення встановленої мети.
7. Основні підходи до розуміння стратегії. Поняття і підходи до стратегічного управління.
8. Стратегія як абстрактна норма діяльності.
9. Ототожнення стратегії і стратегічного плану дій. Стратегія як процес.
10. Стратегія і державне управління. Стратегія в державному управлінні як суспільна конструкція.
11. Стратегія як механізм державного управління.
12. Етапи розробки стратегії для органу влади. Організаційний зміст стратегії органу державної влади.
13. Стратегічне управління як особливий вид розумової діяльності.
14. Особливості стратегічного мислення. Формування стратегічного мислення керівників. Сутність стратегічного мислення.
15. Досвід стратегічного планування в зарубіжних країнах.
16. Проблеми досягнення цілей стратегічного планування.
17. Процес стратегічного планування.
18. Сутність та класифікація стратегії цілей.

19. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в діяльності органів влади. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. № 1602- III.
20. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди.
21. Оцінка ефективності діючих стратегій.
22. Запровадження стратегічного планування в діяльність центральних органів виконавчої влади.
23. Система стратегічного планування в Україні. Зв'язок стратегічного планування з бюджетним процесом.
24. Проблеми стратегічного планування в Україні. Назвіть елементи, які є обов'язковими для стратегічного планування.
25. Сформулюйте основні ознаки, які притаманні стратегічному плануванню.
26. Бачення, місія, стратегічні цілі і завдання. Правила визначення місії.
27. Вироблення ієрархії цілей, що визначають напрям розвитку організації.
28. Довгострокові та стратегічні цілі. Роль бачення в стратегічному управлінні.
29. Основні завдання стратегічного управління на центральному рівні.
30. Основні завдання стратегічного управління на регіональному рівні.
31. Принципи формування стратегічних цілей.
32. Етапи формування стратегічних завдань.
33. Визначення критичних питань та розробка стратегічного бачення.
34. Використання SWOT-аналізу.
35. Визначення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.
36. Етапи розробки стратегічного плану.
37. Проведення аналізу. Визначення місії, цілей, завдань. Планування. Реалізація плану.
38. Моніторинг, оцінювання.
39. Цінності у стратегічному управлінні.
40. Особливості етапів стратегічного управління.
41. Критерії оцінювання стратегічних цілей державної організації.
42. Методи формування і аналізу цілей.
43. Система стратегічних цільових пріоритетів державних установ і організацій.
44. Поняття зовнішнього середовища. Взаємодія державних установ і організацій і навколишнього середовища.
45. Характерні особливості зовнішнього середовища: невизначеність, складність, динамізм.
46. Складові компоненти зовнішнього середовища державних установ і організацій: економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, природні, географічні. Поняття безпосереднього середовища державних установ і організацій.

47. Стратегічні дослідження, їх сутність та призначення. Напрямки стратегічних досліджень організації.
48. Методика виконання стратегічних досліджень.
49. Організація проведення стратегічних досліджень.
50. Методи і прийоми аналізу та прогнозу середовища.
51. Матриця SWOT, матриця можливостей, матриця вразливості, матриця профілю середовища, PEST – аналіз.
52. Аналіз внутрішнього середовища організації для розробки стратегічних рішень.
53. Особливості SNW-підходу до аналізу внутрішніх ресурсів організації.
54. Аналіз досягнутого рівня і перспектив розвитку державної установи, виходячи з його стратегічної позиції.
55. Комплексне оцінювання державної організації та її середовища щодо можливих стратегічних змін.
56. Алгоритм проведення сценарного планування: визначення головних стратегічних напрямків, встановлення основних факторів безпосереднього та зовнішнього оточення, ранжування факторів за важливістю та невизначеністю, аналіз та оцінювання наслідків реалізації завдань стратегічного розвитку, вибір сценарію.
57. Аналіз стійкості стратегій.
58. Акцент у стратегічному управлінні.
59. Визначте, що є головною метою та результатом стратегічного планування.
60. Принципи, яким повинно відповідати стратегічне планування.
61. Сформулюйте та обґрунтуйте чинники від яких залежить «горизонт стратегічного планування».
62. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку.
63. Розроблення Державної стратегії регіонального розвитку (Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р.). Методичні рекомендації щодо розроблення регіональних стратегій розвитку.
64. Моніторинг реалізації стратегії регіонального розвитку та виконання плану заходів. Оцінка результативності виконання стратегії регіонального розвитку.
65. Обґрунтуйте яким чином «горизонт стратегічного планування» залежить від зміни чинників зовнішнього середовища підприємства.
66. Назвіть та обґрунтуйте які переваги забезпечить підприємству стратегічне планування.
67. Назвіть основні недоліки практичного застосування стратегічного планування.
68. Сутність та класифікація державних цільових програм. Нормативно-правова база щодо розроблення державних цільових програм. Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р., № 1621- IV. Методичні рекомендації щодо проведення оцінки економічної і соціальної ефективності виконання державних цільових програм.

- 69.Порядок обліку державних цільових програм. Проблеми реалізації державних цільових програм в Україні.
- 70.Назвіть критерії за якими стратегічне планування відрізняється від традиційної системи планування.
- 71.Визначте основні ознаки кардинальних відмінностей за якими стратегічне планування відрізняється від довгострокового планування.
- 72.Охарактеризуйте основні етапи стратегічного планування.
- 73.Принципи стратегічного планування діяльності ЦОВВ.
- 74.Структура стратегічного плану. Вимоги щодо складання окремих розділів стратегічного плану.
- 75.Інформація щодо виконання державних цільових, інвестиційних, бюджетних програм.
- 76.Коригування та моніторинг виконання стратегічного плану. Оцінка виконання стратегічного плану.
- 77.Що таке «Пастки» стратегічного планування.
- 78.Характеризуйте відмінності та спільні ознаки стратегічного планування і традиційної системи планування.
- 79.Нормативно-правове та методичне забезпечення моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів в Україні.
- 80.Цілі моніторингу та пропозиції щодо його здійснення. Рівні моніторингу.
- 81.Індикатори досягнення цілей.
- 82.Система показників для оцінювання наслідків реалізації стратегічних планів. Показники результативності. Показники ефективності.
- 83.Сформулюйте поняття «цілей» у стратегічному менеджменті.
- 84.Розкрийте зміст та основну мету «дерева стратегічних цілей». Для чого його потрібно будувати?
- 85.Розкрийте сутність відомих вам методів побудови «дерева стратегічних цілей».
- 86.Сформулюйте ознаки за якими класифікують стратегічні цілі.
- 87.Визначте основні показники які використовуються для характеристики стратегічних цілей підприємства. Наведіть приклади.
- 88.Обґрунтуйте з якою метою у стратегічному плануванні застосовується моніторинг.
- 89.Розкрийте поняття «стратегічного моніторингу». У якій послідовності він здійснюється?
- 90.Дайте характеристику вимог, яким повинен відповідати стратегічний план підприємства.
- 91.Розкрийте вимоги, які повинні передбачати часовий, функціональний, ресурсний, виконавчий зрізи стратегічного плану.
- 92.Основні підходи до формулювання стратегій.
- 93.Процес вибору стратегії органу, установи, підприємства. Фактори, які впливають на вибір стратегії.
- 94.Методика визначення стратегічних альтернатив та проблем розвитку органу, установи, підприємства.
- 95.Зміст та структура стратегічного плану.

**96.** Назвіть та поясніть схожі характеристики та характеристики за якими відрізняються між собою стратегічні плани та програми, стратегічні плани та проекти. Наведіть приклади стратегічних програм, стратегічних проектів.

## **11. Рекомендовані джерела інформації**

### *Нормативно-правові акти*

1. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради. —1996. — №30.— Ст. 141.
2. Закон України "Про Конституційний суд України" від 03.06.92 р. // Відомості Верховної Ради України, 1992, №33. — Ст. 471.
3. Закон України "Про державну статистику" від 17.09.92 р. // Відомості Верховної Ради України, 1992, № 43. — Ст. 608.
4. Закон України "Про інформацію" від 02.10.92 р. // Відомості Верховної Ради України, 1992, № 48. — Ст. 650.
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // Урядовий кур'єр від 03.02.2016 № 21;
6. Закон України "Про державну таємницю" від 21.01.94 р. // Відомості Верховної Ради України, 1994, №16. — Ст. 93.
7. Закон України "Про звернення громадян" від 02.10.96 р. // Відомості Верховної Ради України. 19, №47. — Ст. 256.
8. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року // Урядовий кур'єр від 15.02.2011 - № 28.
9. Закон України "Про Раду національної безпеки і оборони України" від 05.03.98 р. // Відомості Верховної Ради України, 1998, № 35. — Ст. 237.
10. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280 від 21.05.1997 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1997. № 24, ст. 170.
11. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493 від 07.06.2001 р. // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 33, ст. 175.
12. Закон України «Про органи самоорганізації населення» № 2625 від 11.07.2001 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2001. - № 48, ст. 254.
13. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» № 2591 від 07.10.2010 року (із змінами, внесеними згідно із Законами № 2756 від 02.12.2010 та № 3165 від 17.03.2011) / Відомості Верховної Ради України. - 2011. - № 9. - Ст. 58.
14. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» // Відомості Верховної Ради України. - 1999. - № 20. - Ст. 190.
15. Закон України «Про столицю України - місто-герой Київ» № 401 від 15.01.1999 р. (із останніми змінами, внесеними згідно із Законом № 2500 від 07.09.2010) // Відомості Верховної Ради України. - 1999. - № 11. - Ст. 79.

16. Закон України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» // rada.gov.ua
17. Закон України "Про Центральні органи виконавчої влади" № 3166 від 17.03.2011 р. // Урядовий кур'єр. - 2011. - № 66.
18. Указ Президента України «Про систему центральних органів виконавчої влади» № 1572 від 15.12. 1999 р.// Офіційний вісник України - 1999. - № 50.
19. Указ Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» № 1085/2010 від 09.12.2010 р. (зі змінами внесеними згідно з Указами Президента № 1245/2010 від 28.12.2011 та № 370/2011 від 06.04.2011) // Урядовий кур'єр № 234 від 14.12.2010.

### ***Основна література:***

20. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К.: Знання, 2010. - 406 с.
21. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
22. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с. Одінцева Г.С., Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М. та ін.
23. Теорія та історія державного управління: Навчал. Посіб. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 288 с.
24. План дій з реформування системи органів виконавчої влади в Україні // Центр політико-правових реформ. – К. : Конус-Ю, 2006. – 215 с.
25. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с .
26. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
27. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. – СПб: Питер, 2003. – 544с.; 2007. – 495с.
28. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 344с.
29. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией. Учебное пособие. – М.: Инфра-М/РИОР, 2014. – 239с.
30. Афанасьев, М. В. Стратегія підприємства [Текст] : навчально-методичний посібник / М. В. Афанасьев, Г. О. Селєзньова. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 272 с.
31. Бізнес-менеджмент [Текст] : навч. посібник / Л. І. Федулова [та інші] / За ред. Л. І. Федулової. – К. : Наук. світ, 2002. – 593 с.
32. Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллект-карты для руководителя. Стратегии грамотного управления. – М.: Попурри, 2014. – 256с.
33. Василенко, В. О. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
34. Веснин В. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Проспект, 2017.



- 328с.
35. Власова, Н. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст] : монографія / Т. В. Андросова, Н. О. Власова, О. А. Круглова, Н. В. Михайлова. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 219 с.
  36. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання [Текст] : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000.
  37. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 292с.
  38. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 254с.
  39. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
  40. Забродська, Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії [Текст] : навч. посібник для студ. екон. спец. / Л. Д. Забродська. : ХДАТОХ – Харків, 2001. – 171 с.
  41. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С., Грінько А.П. Стратегічний менеджмент: Частина 1 «Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації»: навч. посібник у структур.- логіч. схемах /– Х. : ХДУХТ, 2017- 119с.
  42. Зенгер Х. фон. 36 стратегем для менеджерів. – М.: Олим-Бизнес, 2014. – 212с.
  43. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – 376с.
  44. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
  45. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / П. Г. Клівець – К. : Академвидав, 2007. – 320 с. 215
  46. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 284с.
  47. Мадрас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 206с.
  48. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 362с.
  49. Мартиненко, М. М. Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
  50. Менеджмент для магистров [Текст] : учеб. пособие / Под ред. С. Н. Козьменко. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 762 с.
  51. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / [Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін.] ; за ред. Г. Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 430 с.
  52. Минцберг, Г. Школы стратегии [Текст] : [пер. с англ.] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; под. ред. Ю. М. Каптуревского. – СПб.:

- Питер, 2000. – 336 с.
53. Мізюк, Б. М. Стратегічне управління [Текст] : підручник / Б. М. Мізюк. – 2-е вид., переробл. і доповн. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
  54. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208с.
  55. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 262 с.
  56. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УВПК: ЕксОб, 2002. – 560 с.
  57. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Кондор видавництво, 2013. – 250 с.
  58. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 465 с.
  59. Дж.А., Робинсон Р.Б. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2013. – 560с.
  60. Пічугіна, Т. С., Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.
  61. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Актуальный курс. Учебник. – М.: Юрайт, 2015. – 464с.
  62. Попов С.А. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. 216 Стратегическое управление. – М.: Инфра-М, 2005. — 344с.
  63. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту /под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 588с.
  64. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство / В. К. Сирый, И. О. Бухаров, С. В. Ялков, Ф. Л. Сокирянский. – М. : Эксмо, 2010. – 352 с.
  65. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
  66. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г. и др. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент. Учебник. – Харьков: Олант 2002. – 416с.
  67. Стратегическое управление. Учебник / ред. И. Ларионов. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 234с.
  68. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю. В. Соболев [и др.]. – Х. : Олант, 2002. – 416 с.
  69. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К. : Кондор, 2008. – 287 с.
  70. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007. – 928с.

71. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
72. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
73. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємств ресторанного господарства : монографія / Т. В. Шталь. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 274 с.
74. Яцун Л.М. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л.М. Яцун, Л.Д. Льовшина, О.В. Новікова, О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова. – Х. : Світ книг, 2018. – 486 с.

### Інформаційні ресурси

1. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua/>
2. Офіційний веб-портал Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
3. Офіційний веб-портал Міністерства внутрішніх справ України. URL: <http://www.mvs.gov.ua>
4. Офіційний веб-портал Національної академії внутрішніх справ. URL: <http://naia.kiev.ua/>



Підпис автора РПНД