

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА ТА  
ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**СТАТЕГІЧНЕ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

*Методичні рекомендації  
для вивчення навчальної дисципліни*

**(для здобувачів першого рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»)**

Дніпро  
2022

**Рецензенти:**

**Крушельницька Т. А.**, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка», доктор наук з державного управління, професор;

**Матвєєва О. Ю.**, доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка», кандидат наук з державного управління, доцент/

**Стратегічне та антикризове управління:** методичні рекомендації для вивчення навчальної дисципліни (для здобувачів першого рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування») / уклад. Трещов М.М. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 44 с.

**Укладач:**

**Трещов М. М.**, професор кафедри управління та адміністрування навчально-наукового інституту права та інноваційної освіти Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, доктор наук з державного управління, доцент

Методичні рекомендації для вивчення тем, передбачених навчальним планом з дисципліни «Стратегічне та антикризове управління».

Для здобувачів першого рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та викладачів закладів вищої освіти.

Надруковано в авторській редакції.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1. СУТНІТЬ, ПРИЗНАЧЕННЯ І РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	7
ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, УСТАНОВАХ, ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОЇ ТА КОМУНАЛЬНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ ..	8
ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ І РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ .....	10
ТЕМА 4. МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....	11
ТЕМА 5. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	12
ТЕМА 6. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ СКЛАДОВІ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ .....	13
ТЕМА 7. КРИЗИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	14
ТЕМА 8. МОНІТОРИНГ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НАСЛІДКІВ КРИЗ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....	15
ТЕМА 9. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	16
ТЕМА 10. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ .....	17
ПОКРОКОВИЙ ПОРАДНИК ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ .....	18
ТРЕНІНГ «ОПРАЦЮВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ» .....	21
РОБОТА В МАЛИХ ГРУПАХ «ДЕКОМПОЗИЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ДО РІВНЯ ПРОЄКТІВ» .....	23
ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ» .....	24
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ .....	27
ПЕРЕЛІК ОСНОВНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДО ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ» .....	36
СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ» .....	39

## ВСТУП

*Що ми маємо на увазі, коли застосовуємо поняття «стратегічне»?*

Стратегічні рішення націлені на майбутнє і характеризуються критичною важливістю та підвищеною складністю.

Фактори, що зумовлюють застосування стратегічного управління:

- динамічні зміни в зовнішньому середовищі, що потребує засобів забезпечення балансу з оточенням;
- орієнтація нових моделей управління на результативність, що зумовлює необхідність чіткого цілепокладання та розробки програм досягнення цілей;
- потреба у створенні методологічного підґрунтя самостійного ухвалення рішень щодо стратегічного вибору шляхів розвитку місцевих суб'єктів суспільного управління за умов децентралізації;
- потреба в ефективних і водночас «м'яких» технологіях за умов відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості.

Три ключових питання стратегічного управління:

1. *Хто і що ми є сьогодні, що ми робимо й чому?*
2. *Ким ми хочемо стати у майбутньому, що думаємо робити і чому?*
3. *Як ми постараємося досягти майбутнього бачення?*



Метою вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне та антикризове управління» є формування цілісного уявлення щодо сутності стратегічного управління та антикризового управління, практичних навичок використання методик стратегічного аналізу, розроблення стратегії діяльності і засобів їх реалізації органами державної влади та місцевого самоврядування, а також суб'єктами господарювання державної і комунальної форми власності, діагностики та аналізу соціально-гуманітарної складової розвитку суспільства, вироблення аналітичних рекомендацій для прийняття політичних і управлінських рішень в конкретній ситуації зокрема в умовах обмеження ресурсів та прояву кризових явищ.

Інтегральна компетентність – здатність розв’язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

Вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне та антикризове управління» спрямоване на формування у здобувачів вищої освіти таких здатностей, як:

- вчитися та оволодівати сучасними знаннями;
- бути критичним і самокритичним;
- адаптація та дії в новій ситуації;
- працювати в команді;
- виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- пошук, оброблення та аналіз інформації з різних джерел;
- міжособистісна взаємодія;
- спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності);
- соціальна взаємодія, співробітництво й розв’язання конфліктів;
- забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів;
- забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки;
- здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій;
- розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності;
- готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати;
- впроваджувати інноваційні технології;
- дослідницька та пошукова діяльність в сфері публічного управління та адміністрування;
- проводити у складі робочої групи прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування;
- управління змінами та впровадження змін;
- стратегічне та аналітичне мислення, управління проектами та ризиками;
- політична і соціальна ерудиція, креативність;
- управління територіями в умовах економічної та політичної невизначеності.

За результатами вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне та антикризове управління» здобувачі вищої освіти повинні:

**знати:**

- структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування;
- стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування;
- основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування;

**уміти:**

- використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства.
- використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- відшукувати та узагальнювати інформацію, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції;
- налагоджувати комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування;
- коригувати діяльність у випадку зміни вихідних умов;
- використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності;
- формувати та координувати реалізацію елементів державної політики, включаючи вимоги щодо формування державної політики на основі ґрунтового аналізу, стратегічного планування, участі громадськості, забезпечення суспільного інтересу та інформування громадськості про майбутні зміни;
- визначати та структурувати пріоритети на галузевому рівні та забезпечувати реалістичне планування галузевого управління відповідно до визначених пріоритетів, ресурсного потенціалу, середньо- та довгостроковою спроможністю державного та місцевих бюджетів;
- використовувати методології управління проектами як прогресивного інструментарію сфери публічного управління, а також уміти розробляти і реалізовувати соціальні, інфраструктурні та інвестиційні проекти розвитку території на засадах державно-громадського партнерства.

# ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, ПРИЗНАЧЕННЯ І РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

## Зміст теми

Поняття стратегічного управління. Суть і принципи стратегічного управління. Система стратегічного управління. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління. Стратегія та публічне управління. Еволюція систем управління. Формування нової управлінської парадигми. Управління на основі гнучких екстрених рішень. Класифікація управлінських рішень. Стратегічне мислення. Характеристика відомих підходів до стратегічного управління: як процесу поетапного здійснення управлінських дій, як управління через призму людського потенціалу, як управління конкурентними перевагами, як управління змінами, як процесу вироблення стратегічних управлінських рішень. Рівні стратегії. Критерії оцінювання ефективності стратегічного управління. Превентивний характер управління. Сфера компетенції стратегічного управління. Коригування напряму розвитку. Зростання ролі процесів реалізації, оцінки і контролю у впровадженні стратегій.

*Семінарське заняття*

## План

1. Система стратегічного управління.
2. Стратегія та публічне управління.
3. Формування нової управлінської парадигми.
4. Класифікація управлінських рішень.
5. Критерії оцінювання ефективності стратегічного управління.

**Основні поняття, терміни та категорії:** стратегічне управління, принципи стратегічного управління, система стратегічного управління, еволюція систем управління, класифікація управлінських рішень, стратегічне мислення, рівні стратегії, критерії оцінювання ефективності стратегічного управління, превентивний характер управління, коригування напряму розвитку, роль процесів реалізації, оцінки і контролю у впровадженні стратегій.

## Завдання для самостійної роботи:

1. Еволюція систем управління.
2. Управління на основі гнучких екстрених рішень.
3. Стратегічне мислення.
4. Рівні стратегії.
5. Превентивний характер управління.
6. Коригування напряму розвитку.

## Індивідуальні завдання:

1. Суть і принципи стратегічного управління.
2. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління.
3. Характеристика відомих підходів до стратегічного управління: як процесу поетапного здійснення управлінських дій, як управління через призму людського потенціалу, як управління конкурентними перевагами, як управління змінами, як процесу вироблення стратегічних управлінських рішень.
4. Сфера компетенції стратегічного управління.
5. Зростання ролі процесів реалізації, оцінки і контролю у впровадженні стратегій.

## **ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І МІСЦЕВАННЯ, УСТАНОВАХ, ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОЇ ТА КОМУНАЛЬНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ**

### **Зміст теми**

Сутність та специфіка стратегічного управління в органах державної влади і місцевого самоврядування, установах, організаціях та на підприємствах державної та комунальної форми власності. Основні принципи стратегічного управління. Визначення місії органів державної влади і місцевого самоврядування, установ, організацій та підприємств державної та комунальної форми власності. Система стратегій. Загальні стратегії. Функціональні стратегії. Взаємозв'язок стратегій. П'ять стратегій Портера. Специфіка середовища функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування, установ, організацій та підприємств державної та комунальної форми власності. Формування відносин зі споживачами послуг та контрагентами. Роль і вигоди стратегічного планування у реалізації стратегій. Моделі стратегічного планування. Критичний аналіз підходів до вибору моделі. Бар'єри стратегічного планування. Опір змінам. Характеристика системи стратегічного планування в органах державної влади і місцевого самоврядування, в установах, організаціях та на підприємствах державної та комунальної форми власності. Формальні та неформальні аспекти стратегічного планування. Контроль та контролінг в системі стратегічного управління. Важливість та необхідність контрольної діяльності в стратегічному управлінні. Завдання системи стратегічного контролю. Вимоги до системи стратегічного контролю. Мета стратегічного контролю.

*Семінарське заняття*

### **План**

1. Сутність та специфіка стратегічного управління в органах державної влади і місцевого самоврядування, установах, організаціях та на підприємствах державної та комунальної форми власності.
2. Визначення місії органів державної влади і місцевого самоврядування, установ, організацій та підприємств державної та комунальної форми власності.
3. Формування відносин зі споживачами послуг та контрагентами.
4. Бар'єри стратегічного планування.
5. Контроль та контролінг в системі стратегічного управління.

**Основні поняття, терміни та категорії:** сутність та специфіка стратегічного управління в органах державної влади і місцевого самоврядування, установах, організаціях та на підприємствах державної та комунальної форми власності, система стратегій, загальні стратегії, функціональні стратегії, п'ять стратегій Портера, формування відносин зі споживачами послуг та контрагентами, моделі стратегічного планування, бар'єри стратегічного планування, опір змінам, формальні та неформальні аспекти стратегічного планування, контроль та контролінг в системі стратегічного управління, вимоги до системи стратегічного контролю.



### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Основні принципи стратегічного управління.
2. П'ять стратегій Портера.
3. Специфіка середовища функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування, установ, організацій та підприємств державної та комунальної форми власності.
4. Критичний аналіз підходів до вибору моделі.
5. Характеристика системи стратегічного планування в органах державної влади і місцевого самоврядування, в установах, організаціях та на підприємствах державної та комунальної форми власності.

### **Індивідуальні завдання:**

1. Система стратегій. Загальні стратегії. Функціональні стратегії. Взаємозв'язок стратегій.
2. Роль і вигоди стратегічного планування у реалізації стратегій.
3. Моделі стратегічного планування.
4. Формальні та неформальні аспекти стратегічного планування.
5. Завдання системи стратегічного контролю.
6. Вимоги о системи стратегічного контролю.
7. Мета стратегічного контролю.

## ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ І РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

### Зміст теми

Сутність стратегічного управління на центральному рівні. Особливості стратегічного управління на центральному рівні. Система прогнозних і програмних документів. Довгострокові, середньострокові і короткострокові прогнози. Зміст та етапи розробки стратегій економічного і соціального розвитку регіону. Підходи до розробки стратегій економічного і соціального розвитку. Система показників. Алгоритм розробки і реалізації стратегій економічного і соціального розвитку регіону. Прийняття стратегії. Реалізація стратегії. Моніторинг результатів. Коректування дій щодо реалізації стратегій. Економічна безпека в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком. Сутність економічної безпеки. Сучасне розуміння економічної безпеки. Проблеми забезпечення економічної безпеки. Загрози в макроекономічному аспекті. Стійкість соціально-економічної системи.

*Семінарське заняття*

### План

1. Сутність стратегічного управління на центральному рівні.
2. Система прогнозних і програмних документів.
3. Зміст та етапи розробки стратегій економічного і соціального розвитку регіону.
4. Алгоритм реалізації стратегій економічного і соціального розвитку регіону.
5. Економічна безпека в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком.

**Основні поняття, терміни та категорії:** стратегічне управління на центральному рівні, система прогнозних і програмних документів, довгострокові, середньострокові і короткострокові прогнози, стратегії економічного і соціального розвитку регіону, алгоритм розробки і реалізації стратегій економічного і соціального розвитку регіону, коректування дій щодо реалізації стратегій, економічна безпека в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком, загрози в макроекономічному аспекті, стійкість соціально-економічної системи.

### Завдання для самостійної роботи:

1. Особливості стратегічного управління на центральному рівні.
2. Довгострокові, середньострокові і короткострокові прогнози.
3. Підходи до розробки стратегій економічного і соціального розвитку.
4. Коректування дій щодо реалізації стратегій.
5. Сучасне розуміння економічної безпеки.

### Індивідуальні завдання:

1. Система показників. Прийняття стратегії. Реалізація стратегії. Моніторинг результатів.
2. Сутність економічної безпеки.
3. Проблеми забезпечення економічної безпеки.
4. Загрози в макроекономічному аспекті.
5. Стійкість соціально-економічної системи.

## **ТЕМА 4. МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **Зміст теми**

Методи дослідження та моделювання публічного управління економічними і соціальними процесами. Соціально-економічна система як генеральний концепт моделювання в публічному управлінні. Етапи моделювання соціально-економічних систем та процесів. Класифікація методів і моделей соціально-економічних процесів та систем. Інформаційне та статистичне забезпечення модельного дослідження соціально-економічних процесів та систем. Адекватність та точність модельного дослідження соціально-економічних процесів та систем. Класифікація динамічних методів і моделей соціально-економічних систем. Моделі прогнозування соціально-економічних процесів.

*Семінарське заняття*

### **План**

1. Методи дослідження та моделювання публічного управління економічними і соціальними процесами.
2. Класифікація методів і моделей соціально-економічних процесів та систем.
3. Інформаційне та статистичне забезпечення модельного дослідження соціально-економічних процесів та систем.
4. Адекватність та точність модельного дослідження соціально-економічних процесів та систем.

**Основні поняття, терміни та категорії:** методи дослідження та моделювання публічного управління економічними і соціальними процесами, соціально-економічна система, етапи моделювання соціально-економічних систем та процесів, класифікація методів і моделей соціально-економічних процесів та систем, інформаційне та статистичне забезпечення модельного дослідження, адекватність та точність модельного дослідження, моделі прогнозування соціально-економічних процесів.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Соціально-економічна система як генеральний концепт моделювання в публічному управлінні.
2. Етапи моделювання соціально-економічних систем та процесів.
3. Класифікація динамічних методів і моделей соціально-економічних систем.
4. Моделі прогнозування соціально-економічних процесів.

### **Індивідуальні завдання:**

1. Методи дослідження та моделювання публічного управління економічними і соціальними процесами.
2. Класифікація методів і моделей соціально-економічних процесів та систем.
3. Адекватність та точність модельного дослідження соціально-економічних процесів та систем.
4. Моделі прогнозування соціально-економічних процесів.

## ТЕМА 5. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### Зміст теми

Сутність та місце управління ресурсами в управлінні суспільством та соціально-економічним розвитком. Економічна сутність ресурсів як базису та рушійної сили різних видів діяльності й соціально-економічних процесів. Властивості ресурсів та їх особливості в забезпеченні публічного управління та адміністрування. Роль ресурсів у забезпеченні ефективності діяльності та створенні конкурентних переваг. Класифікація ресурсів в управлінні соціально-економічним розвитком. Види та структура ресурсів. Показники оцінки використання різних видів ресурсів. Діяльність, заснована на ресурсах та об'єктивна необхідність управління ресурсами.

*Семінарське заняття*

### План

1. Сутність та місце управління ресурсами в управлінні суспільством та соціально-економічним розвитком.
2. Роль ресурсів у забезпеченні ефективності діяльності та створенні конкурентних переваг.
3. Діяльність, заснована на ресурсах та об'єктивна необхідність управління ресурсами.

**Основні поняття, терміни та категорії:** управління ресурсами, економічна сутність ресурсів, роль ресурсів у забезпеченні ефективності діяльності та створенні конкурентних переваг, класифікація ресурсів, структура ресурсів, показники оцінки використання різних видів ресурсів, діяльність, заснована на ресурсах.

### Завдання для самостійної роботи:

1. Економічна сутність ресурсів як базису та рушійної сили різних видів діяльності й соціально-економічних процесів.
2. Властивості ресурсів та їх особливості в забезпеченні публічного управління та адміністрування.
3. Показники оцінки використання різних видів ресурсів.

### Індивідуальні завдання:

1. Властивості ресурсів та їх особливості в забезпеченні публічного управління та адміністрування.
2. Роль ресурсів у забезпеченні ефективності діяльності та створенні конкурентних переваг.
3. Класифікація ресурсів в управлінні соціально-економічним розвитком. Види та структура ресурсів.

## **ТЕМА 6. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ**

### **Зміст теми**

Сутність, завдання та інструментарій інвестиційного менеджменту. Теоретико-методологічні та нормативно-правові засади інвестицій та інвестиційної діяльності. Класифікація інвестицій. Механізми управління інвестиційною діяльністю. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість: вплив у управління ресурсами на їх формування. Інновації як об'єкт управління ресурсами. Організаційні форми інноваційної діяльності. Управління інноваціями в системі управління ресурсами.

*Семінарське заняття*

### **План**

1. Сутність, завдання та інструментарій інвестиційного менеджменту.
2. Механізми управління інвестиційною діяльністю.
3. Інновації як об'єкт управління ресурсами.

**Основні поняття, терміни та категорії:** інвестиційний менеджмент, класифікація інвестицій, механізми управління інвестиційною діяльністю, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість, інновації як об'єкт управління ресурсами. організаційні форми інноваційної діяльності, управління інноваціями.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Теоретико-методологічні та нормативно-правові засади інвестицій та інвестиційної діяльності.
2. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість: вплив у управління ресурсами на їх формування.
3. Організаційні форми інноваційної діяльності.
4. Управління інноваціями в системі управління ресурсами.

### **Індивідуальні завдання:**

1. Інвестиційний менеджмент в публічному управлінні.
2. Класифікація інвестицій.
3. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість: вплив у управління ресурсами на їх формування.
4. Управління інноваціями в публічному управлінні.
5. Організаційні форми інноваційної діяльності.

## ТЕМА 7. КРИЗИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### Зміст теми

Типологія криз системи управління та їх класифікація. Характеристика кризи політичної системи: конституційно-правова криза, урядова криза, криза в системі партій, ідеологічна криза, зовнішньополітична криза, парламентська криза, криза президентського правління, криза виконавчої влади. Складові кризи публічного управління: організаційна; політична; функціональна; економічна; мотиваційна. Етапи розгортання кризи публічного управління. Детермінанти системності кризи публічного управління.

*Семінарське заняття*

### План

1. Типологія криз системи управління та їх класифікація.
2. Характеристика кризи політичної системи.
3. Кризи публічного управління.
4. Детермінанти системності кризи публічного управління.

**Основні поняття, терміни та категорії:** кризи системи управління, класифікація криз системи управління, кризи політичної системи, криза публічного управління, етапи розгортання кризи публічного управління, детермінанти системності кризи публічного управління.

### Завдання для самостійної роботи:

1. Конституційно-правова криза.
2. Урядова криза.
3. Криза в системі партій.
4. Ідеологічна криза.
5. Зовнішньополітична криза.
6. Парламентська криза.
7. Криза президентського правління.
8. Криза виконавчої влади.

### Індивідуальні завдання:

1. Складові кризи публічного управління: організаційна; політична; функціональна; економічна; мотиваційна.
2. Етапи розгортання кризи публічного управління.
3. Детермінанти системності кризи публічного управління.

## **ТЕМА 8. МОНІТОРИНГ КРИЗОВИХ ЯВИЩ А ПРОГНОЗУВАННЯ НАСЛІДКІВ КРИЗ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

### **Зміст теми**

Сутність, завдання та методи моніторингу кризових явищ. Структурно-логічна схема та етапи антикризового моніторингу. Процедура організації моніторингу кризових явищ. Прогнозування криз та наслідків кризових явищ.

*Практичне заняття*

### **План**

1. Сутність моніторингу кризових явищ.
2. Структурно-логічна схема та етапи антикризового моніторингу.
3. Процедура організації моніторингу кризових явищ.
4. Прогнозування криз та наслідків кризових явищ.

**Основні поняття, терміни та категорії:** моніторинг кризових явищ, завдання та методи моніторингу кризових явищ, структурно-логічна схема антикризового моніторингу, етапи антикризового моніторингу, процедура організації моніторингу кризових явищ, прогнозування криз та наслідків кризових явищ.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Завдання моніторингу кризових явищ.
2. Методи моніторингу кризових явищ.
3. Алгоритм проведення антикризового моніторингу.
4. Аналіз наслідків кризових явищ.

### **Індивідуальні завдання:**

1. Проведення моніторингу кризових явищ на центральному рівні.
2. Проведення моніторингу кризових явищ на регіональному рівні.
3. Проведення моніторингу кризових явищ на рівні публічних установ та організацій.

## **ТЕМА 9. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Зміст теми**

Подолання криз в публічному управлінні. Інструментарій антикризового управління. Технології антикризового управління. Механізм антикризового управління в системі публічного управління. Заходи запобігання та профілактики криз публічного управління. Запобіжні антикризові технології. Реформи як засіб антикризового управління. Антикризова політика провідних країн ЄС.

*Практичне заняття*

### **План**

1. Подолання криз в публічному управлінні.
2. Механізм антикризового управління в системі публічного управління.
3. Заходи запобігання та профілактики криз публічного управління.
4. Антикризова політика провідних країн ЄС.

**Основні поняття, терміни та категорії:** антикризове управління, подолання криз в публічному управлінні, інструментарій антикризового управління, технології антикризового управління, механізм антикризового управління в системі публічного управління, заходи запобігання та профілактики криз публічного управління, запобіжні антикризові технології, реформи як засіб антикризового управління, антикризова політика країн ЄС.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Інструментарій антикризового управління.
2. Технології антикризового управління.
3. Запобіжні антикризові технології.
4. Реформи як засіб антикризового управління.

### **Індивідуальні завдання:**

1. Антикризове управління в системі публічного управління.
2. Технології антикризового управління в системі публічного управління.
3. Запобігання криз публічного управління.
4. Реформи як засіб антикризового управління.
5. Антикризова політика провідних країн ЄС.



## ТЕМА 10. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

### Зміст теми

Основи середньострокового публічного планування бюджету. Бюджетні параметри на найближчі три роки з прогнозом на поступове зростання і відновлення економіки. Передбачуваність бюджетної політики та прогнозування як передумови забезпечення системних реформ, підвищення інвестиційної привабливості та покращення бізнес-клімату.

*Практичне заняття*

### План

1. Значення стратегії і тактики в антикризовому управлінні.
2. Чинники, які впливають на процес формування антикризової стратегії і тактики в органах публічної влади.
3. Механізм розроблення та реалізація антикризової стратегії в органах публічної влади.
4. Ресурсний потенціал забезпечення реалізації антикризової стратегії.

**Основні поняття, терміни та категорії:** стратегія в антикризовому управлінні, тактика в антикризовому управлінні, чинники впливу на процес формування антикризової стратегії і тактики в органах публічної влади, механізм розроблення антикризової стратегії в органах публічної влади, реалізація антикризової стратегії в органах публічної влади, ресурсний потенціал забезпечення реалізації антикризової стратегії.

### Завдання для самостійної роботи:

1. Стратегія антикризового управління в органах публічної влади.
2. Тактика антикризового управління в органах публічної влади.
3. Процес формування антикризової стратегії і тактики в органах влади.
4. Реалізація антикризової стратегії в органах публічної влади.

### Індивідуальні завдання:

1. Стратегічні та тактичні прийоми в антикризовому управлінні в органах публічної влади.
2. Формування антикризової стратегії в органах публічної влади.
3. Формування антикризової тактики в органах публічної влади.
4. Ресурсний потенціал забезпечення реалізації антикризової стратегії органів публічної влади.

## **ПОКРОКОВИЙ ПОРАДНИК ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ \***

### **I. Визначте потребу в стратегічному плануванні:**

- A. З'ясуйте вигоди процесу стратегічного планування.
- B. З'ясуйте процес стратегічного планування.
- C. Забезпечте підтримку процесу стратегічного планування з боку:
  - 1. *Обраних посадових осіб*
  - 2. *Вищих призначених посадових осіб*
  - 3. *Керівників відділів і ключових фахівців*
  - 4. *Громадян*

### **II. Інформуйте про рішення щодо започаткування стратегічного планування та очікувані вигоди:**

- A. Службовців.
- B. Ключових членів комітетів, комісій, і т.п.
- C. Пресу, інформаційні агентства тощо.
- D. Громадян та інших користувачів суспільних послуг.

### **III. Визначте структуру процесу:**

- A. Підхід до прийняття рішення («згори донизу», «знизу до гори» або їх комбінація).
- B. Процес розглядання результатів.
- C. Процес прийняття плану.
- D. Графік розробки.

### **IV. Визначте учасників процесу:**

- A. Обрані посадові особи.
- B. Вищі призначені посадові особи.
- C. Службовці.
- D. Представники зовнішніх організацій:
  - 1. *Громадяни взагалі чи громадянські групи*
  - 2. *Члени комітетів і комісій*
  - 3. *Представники ділових кіл*
  - 4. *Контактні аудиторії, групи інтересів*

### **V. Сформууйте робочі групи:**

- A. Скликання першої зустрічі.
- B. Зазначення або обрання голови.
- C. Визначення обов'язків групи.
- D. Розглядання графіку:

1. Зустрічі
2. Результати
3. Первинний варіант
4. Кінцевий варіант
5. Система звітів та процес розглядання варіантів
6. Процес ухвалення
7. Часовий розклад

Е. Визначте з підтримкою і стимулами для групи планування:

1. Заохочення до успіху
2. Підтримка місцевих лідерів
3. Можливості керівництва

Ф. Розробіть структуру комітету планування, членство, робочі принципи

#### **VI. Визначте основоположні позиції:**

А. З'ясуйте місію з використанням місцевого статуту, законодавчих актів, інших джерел.

В. Сформулюйте місію, якщо вона не існує.

С. За допомогою інтерв'ю та інших засобів визначте ключових осіб, що приймають рішення, та їх цінності.

#### **VII. Проведіть дослідження зовнішнього середовища:**

А. Розробіть матрицю дослідження:

1. Визначте сфери, що будуть досліджуватися
2. Визначте фактори, що будуть аналізуватися у кожній сфері

В. Призначте виконавців для проведення аналізу кожної клітинки матриці.

С. Забезпечте усвідомлення учасниками завдання щодо аналізу кожної клітинки.

Д. Організуйте загальну зустріч групи планування чи заберіть дані, що отримані.

Е. Опишіть можливі сценарії майбутнього.

Ф. Складіть зведений сценарій, який найбільш вдало відображає майбутнє.

Г. Проведіть обговорення сценарію майбутнього для досягнення загального порозуміння і згоди учасників.

Н. Прогляньте сценарій майбутнього і виділіть з нього:

1. Внутрішні слабкості
2. Внутрішні сильні сторони
3. Зовнішні можливості
4. Зовнішні загрози

#### **VIII. Зробіть огляд дослідження та його висновків:**

А. Досягніть максимальної згоди щодо цілей.

В. Розробіть завдання для кожної цілі.

С. Досягніть максимальної згоди щодо завдань.

Д. Розробіть стратегії для реалізації кожного завдання.

Е. Досягніть максимальної згоди щодо стратегій.

Ф. Розробіть проекти планів реалізації.

Г. Розгляньте можливі непередбачувані ситуації.

Н. Розробіть плани дій для кожної з непередбачуваних ситуацій.

І. Розробіть механізми контролю і «вбудуйте» їх у процес планування.

**ІХ. Підготуйте письмовий план:**

- А. Призначте виконавців для підготовки проекту плану.
- В. Зробіть огляд проект плану з внутрішніх позицій.
- С. Перегляньте проект плану, якщо потрібно.
- Д. Надайте на розглядання проект плану для зовнішнього розглядання обраним посадовим особам, громадським групам та іншим стейкхолдерам.
- Е. Перегляньте проект плану знову, якщо потрібно.

**Х. Подайте план на розгляд план управлінському комітету для офіційного прийняття**

**ХІ. Ознайомте з планом:**

- А. Виборців.
- В. Засоби масової інформації.
- С. Інших.

**ХІІ. Виконуйте план:**

- А. Реалізуйте стратегії.
- В. Розробіть та встановіть контроль виконання.
- С. Спостерігайте і оцінюйте хід виконання плану.
- Д. Аналізуйте зворотний зв'язок та перегляньте план, якщо потрібно.

**ХІІІ. Готуйтесь до наступного циклу планування:**

- А. Забезпечте охоплення зворотнім зв'язком наступного планового циклу.
- В. Окресліть наступний плановий цикл та представте його у часі.

*\* За матеріалами<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Шаров Ю. П. Управління змінами. Київ: УАДУ, 1998. С. 61-64.

## **ТРЕНІНГ «ОПРАЦЮВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ»**

### **Технічне завдання до тренінгу:**

На прикладі території (області, району) чи територіальної громада (село, селище, місто), пов'язаних з вашою професійною діяльністю, або сфери діяльності, в якій ви працюєте (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист населення, культура, охорона навколишнього середовища, безпека життєдіяльності, житлово-комунальне господарство, агропромисловість, туризм, транспорт та промисловість та ін.) здійснити опрацювання елементів розробки стратегії на засадах проектного підходу.

1. Сформууйте глобальні цільові орієнтири стратегії:

– на підставі стислого SWOT-аналізу і бенчмаркінгу, з урахуванням вашого професійного досвіду і знання проблематики розвитку території (сфери діяльності) сформулюйте стратегічне бачення розвитку території (сфери діяльності);

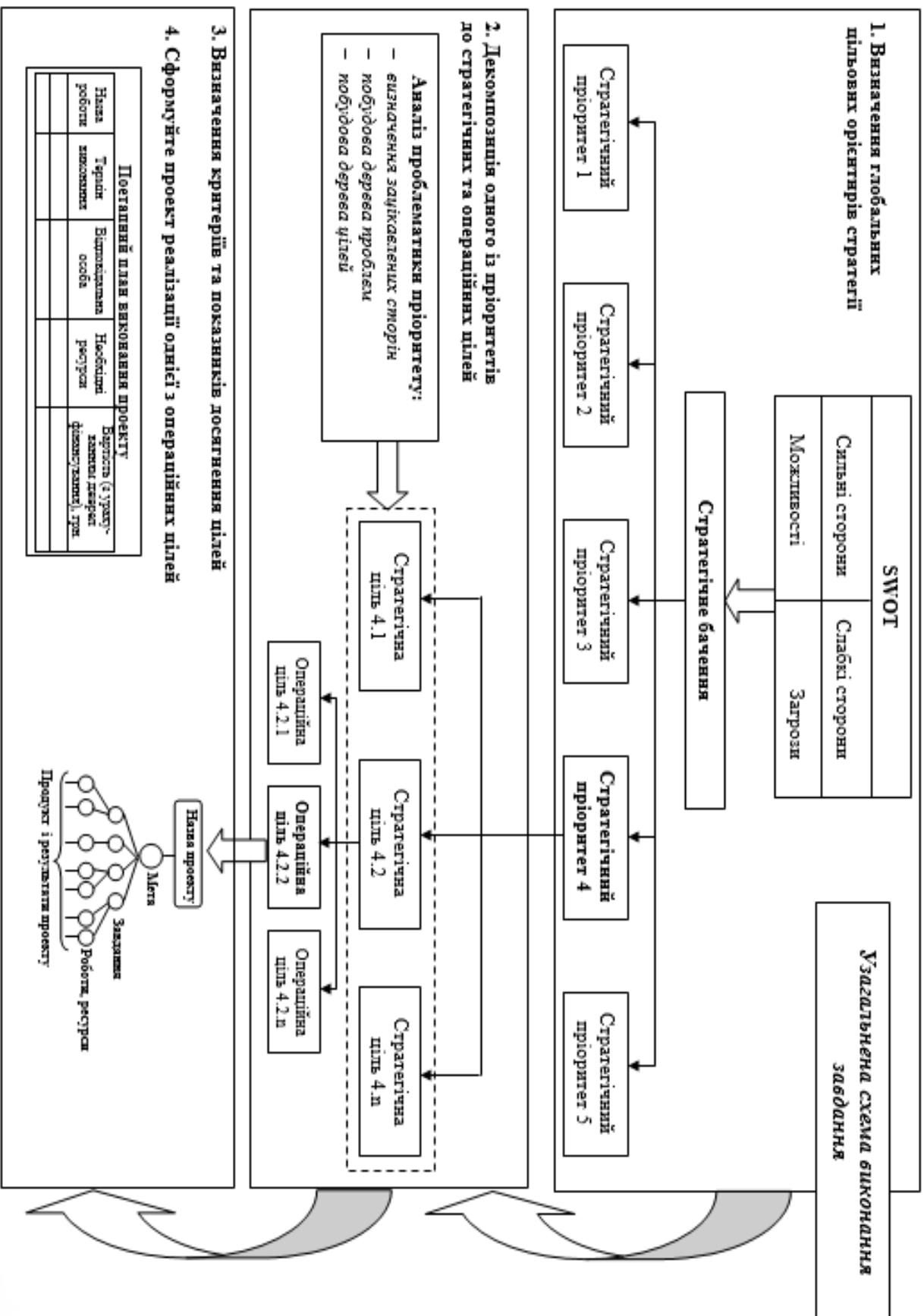
– визначте декілька пріоритетів (генеральних цільових настанов), що необхідно реалізувати для досягнення стратегічного бачення.

2. По одному з визначених вами пріоритетів здійсніть його декомпозицію до стратегічних і операційних цілей, для чого проведіть аналіз проблематики пріоритету (аналіз зацікавлених сторін – стейкхолдерів, побудуйте «дерево проблем»).

3. На основі сформованого дерева проблем побудуйте дерево цілей для обраного пріоритету. Для однієї з стратегічних цілей визначте критерії досягнення цілей різних рівнів і відповідні показники.

4. На основі операційної цілі, що обрана з «гилки» дерева цілей, визначеної у попередньому пункті, сформууйте проект для її реалізації і проведіть опрацювання основних елементів зазначеного проекту: визначте продукт і результати проекту, побудуйте календарний план, матрицю відповідальності, розрахуйте орієнтовний бюджет.

Узагальнена схема для виконання завдання наведена на рисунку 1.



**РОБОТА В МАЛИХ ГРУПАХ «ДЕКОМПОЗИЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ДО РІВНЯ ПРОЄКТІВ»**

Команда № \_\_

Виконавці: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>Назва галузі (сфери діяльності), яка потребує реформування та розвитку</b>	
<b>Сильні сторони галузі</b>	<b>Слабкі сторони галузі</b>
<b>Потенційні можливості</b>	<b>Загрози, ризики</b>
<b>Стратегічне бачення галузі</b>	
<b>Стратегічні пріоритети</b>	1. 2. 3.
<b>Стратегічні цілі (для реалізації пріоритету № ...)</b>	1. 2. 3.
<b>Проблема, на вирішення якої спрямована стратегічна ціль № ...</b>	
<b>Альтернативи розв'язання проблеми</b>	1. 2. 3.
<b>Критерії вибору альтернативи та її обґрунтування</b>	
<b>Назва проекту з реалізації обраної альтернативи та його мета</b>	
<b>Цільові групи (на яку категорію населення спрямовані результати проекту)</b>	1. 2. 3.
<b>Очікувані результати проекту (короткострокові, довгострокові)</b>	1. 2. 3.

**ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНЕ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»**

1. Поняття стратегічного управління.
2. Суть і принципи стратегічного управління.
3. Система стратегічного управління.
4. Стратегічне управління як найсучасніша концепція управління.
5. Еволюція систем управління.
6. Формування нової управлінської парадигми.
7. Управління на основі гнучких екстрених рішень.
8. Класифікація управлінських рішень.
9. Характеристика відомих підходів до стратегічного управління.
10. Рівні стратегії.
11. Критерії оцінювання ефективності стратегічного управління.
12. Сфера компетенції стратегічного управління.
13. Коригування напряму розвитку.
14. Сутність та специфіка стратегічного управління в органах державної влади і місцевого самоврядування, установах, організаціях та на підприємствах державної та комунальної форми власності.
15. Основні принципи стратегічного управління.
16. Визначення місії органів державної влади і місцевого самоврядування, установ, організацій та підприємств державної та комунальної форми власності.
17. Система стратегій.
18. Загальні стратегії.
19. Функціональні стратегії.
20. Взаємозв'язок стратегій.
21. П'ять стратегій Портера.
22. Специфіка середовища функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування, установ, організацій та підприємств державної та комунальної форми власності.
23. Формування відносин зі споживачами послуг та контрагентами.
24. Роль і вигоди стратегічного планування у реалізації стратегій.
25. Моделі стратегічного планування.
26. Критичний аналіз підходів до вибору моделі.
27. Бар'єри стратегічного планування.
28. Характеристика системи стратегічного планування в органах державної влади і місцевого самоврядування, в установах, організаціях та на підприємствах державної та комунальної форми власності.
29. Формальні та неформальні аспекти стратегічного планування.
30. Контроль та контролінг в системі стратегічного управління.
31. Завдання системи стратегічного контролю.
32. Вимоги до системи стратегічного контролю.



33. Мета стратегічного контролю.
34. Сутність стратегічного управління на центральному рівні.
35. Особливості стратегічного управління на центральному рівні.
36. Система прогнозних і програмних документів.
37. Довгострокові, середньострокові і короткострокові прогнози.
38. Зміст та етапи розробки стратегій економічного і соціального розвитку регіону.
39. Підходи до розробки стратегій економічного і соціального розвитку. Система показників.
40. Алгоритм розробки і реалізації стратегій економічного і соціального розвитку регіону.
41. Прийняття стратегії.
42. Реалізація стратегії.
43. Моніторинг результатів стратегії.
44. Коректування дій щодо реалізації стратегій.
45. Економічна безпека в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком.
46. Сутність економічної безпеки. Сучасне розуміння економічної безпеки. Проблеми забезпечення економічної безпеки.
47. Методи дослідження та моделювання публічного управління економічними і соціальними процесами.
48. Соціально-економічна система як генеральний концепт моделювання в публічному управлінні.
49. Етапи моделювання соціально-економічних систем та процесів.
50. Класифікація методів і моделей соціально-економічних процесів та систем.
51. Інформаційне та статистичне забезпечення модельного дослідження соціально-економічних процесів та систем.
52. Адекватність та точність модельного дослідження соціально-економічних процесів та систем.
53. Класифікація динамічних методів і моделей соціально-економічних систем.
54. Моделі прогнозування соціально-економічних процесів.
55. Класифікація ресурсів в управлінні соціально-економічним розвитком.
56. Види та структура ресурсів.
57. Показники оцінки використання різних видів ресурсів.
58. Сутність, завдання та інструментарій інвестиційного менеджменту.
59. Теоретико-методологічні та нормативно-правові засади інвестицій та інвестиційної діяльності.
60. Механізми управління інвестиційною діяльністю.
61. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість: вплив у управлінні ресурсами на їх формування.
62. Організаційні форми інноваційної діяльності.
63. Типологія криз системи управління та їх класифікація.
64. Характеристика кризи політичної системи.
65. Складові кризи публічного управління.

66. Етапи розгортання кризи публічного управління.
67. Детермінанти системності кризи публічного управління.
68. Сутність, завдання та методи моніторингу кризових явищ.
69. Структурно-логічна схема та етапи антикризового моніторингу.
70. Процедура організації моніторингу кризових явищ.
71. Прогнозування криз та наслідків кризових явищ.
72. Інструментарій антикризового управління.
73. Технології антикризового управління.
74. Механізм антикризового управління в системі публічного управління.
75. Заходи запобігання та профілактики криз публічного управління.
76. Запобіжні антикризові технології.
77. Реформи як засіб антикризового управління.
78. Антикризова політика провідних країн ЄС.
79. Система чинників, які впливають на процес формування антикризової стратегії і тактики в органах влади.
80. Механізм розроблення та реалізація антикризової стратегії в органах публічної влади.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

*1. Відмітьте вірне твердження:*

- а) «Стратегічне» – це на тривалу перспективу, завжди «надовго уперед»;
- б) «Стратегічне» є дуже важливим для реалізації місії, але це дуже невизначено й ризиковано;
- в) «Стратегічне» пов'язано з вирішенням актуальних завдань поточної діяльності;
- г) «Стратегічне» пов'язано з вирішенням головних завдань діяльності.

*2. До переваг стратегічного планування розвитку території можна віднести:*

- а) розмежування адміністративного і політичного управління;
- б) ефективне вирішення кадрових питань;
- в) визначення пріоритетів для раціонального розподілу ресурсів;
- г) вирішення актуальних питань розвитку освіти.

*3. До основних ознак стратегічних рішень відносяться:*

- а) планування «від поточного до майбутнього»;
- б) обов'язково довготривалий часовий горизонт планування;
- в) складність і комплексність рішень;
- г) розв'язання актуальних проблем сьогодення.

*4. Розбіжність між існуючим та бажаним станом – це:*

- а) пріоритет;
- б) стратегія;
- в) проблема;
- г) тактика.

*5. Відмітьте вірне твердження:*

- а) стратегічне планування орієнтоване на розв'язання проблем і не пов'язане з пошуком нових можливостей;
- б) стратегічне планування – це процес балансування цілей, внутрішнього потенціалу, шансів зовнішнього середовища;
- в) проблеми і можливості витікають одне з одного;
- г) криза – це зовнішній вплив, який призводить до втрат.

*6. Відмітьте вірне твердження:*

- а) перспективне планування здійснюється за умов прогнозованого середовища, коли можна екстраполювати тенденції;
- б) стратегічне і перспективне планування можна ототожнювати;
- в) стратегічне планування передре перспективному, є одним з його етапів;
- г) стратегічне планування включає в себе перспективне планування.

7. *Відмітьте вірне твердження:*

- а) функціонування – це набуття нової якості діяльності;
- б) розвиток є тотожним функціонуванню та зростанню;
- в) стратегічне планування спрямоване на розвиток, а не на функціонування;
- г) функціонування має метою розвиток.

8. *За допомогою бенчмаркінгу здійснюється:*

- а) визначення стейкхолдерів та виявлення зовнішніх загроз;
- б) формулювання місії та визначення альтернатив розвитку;
- в) запозичення передового досвіду;
- г) визначення стейкхолдерів та виявлення внутрішніх загроз.

9. *Результативність діяльності – це:*

- а) ступінь реалізації встановлених цілей;
- б) співвідношення між продуктом (результатом) та обсягом ресурсів на його досягнення;
- в) обсяг ресурсів, необхідних для досягнення результатів, з огляду на відповідну якість;
- г) параметри досягнення визначених цілей.

10. *Ефективність діяльності – це:*

- а) співвідношення між продуктом (результатом) та ресурсами, що витрачені на його досягнення;
- б) обсяг і вартість необхідних ресурсів з огляду на відповідну якість;
- в) ступінь реалізації встановлених цілей;
- г) ефект від вжиття організаційних заходів.

11. *Стратегія – це:*

- а) сукупність результатів поточного та перспективного планування діяльності організації;
- б) інтеграція результатів аналізу макро- та мікросередовищ організації;
- в) узагальнююча модель програмування діяльності з досягнення цілей організації;
- г) програма дій для вирішення стратегічних завдань.

12. *Місія організації – це:*

- а) сукупність побажань стейкхолдерів організації та її мандатів;
- б) стисле формулювання призначення і сенсу існування організації;
- в) узагальнююча концепція, модель досягнення цілей організації;
- г) мета провадження діяльності організації.

*13. Стейкхолдери організації – це:*

- а) споживачі продукту організації, що можуть диктувати вимоги до якості та ціни;
- б) організації чи особи, що зацікавлені у діяльності організації і можуть вчиняти на неї різноманітний вплив;
- в) ринкові структури, діяльність яких пов'язана з діяльністю організації, і які можуть оцінювати, контролювати, корегувати її роботу;
- г) особи зацікавлені в провадженні діяльності організації.

*14. Що є головним завданням аналізу зовнішнього середовища організації?*

- а) виявлення сильних сторін, можливостей та загроз;
- б) виявлення сильних та слабких сторін організації;
- в) виявлення можливостей та загроз організації;
- г) виявлення впливу зовнішніх факторів на організацію.

*15. Що є головним завданням аналізу внутрішнього середовища організації?*

- а) виявлення сильних та слабких сторін організації;
- б) виявлення слабких сторін та загроз організації;
- в) виявлення можливостей та загроз організації;
- г) виявлення впливу внутрішніх факторів на організацію.

*16. Визначте вірне твердження:*

- а) стратегічне управління є функцією стратегічного планування;
- б) стратегічне управління скероване на розвиток, а поточне – на функціонування;
- в) поточне управління орієнтовано на пошук нових можливостей, а стратегічне – на найкраще використання існуючих можливостей;
- г) поточне управління є функцією поточного планування.

*17. До SWOT-аналізу відносяться:*

- а) аналіз загроз, можливостей, слабких та сильних сторін організації;
- б) аналіз стейкхолдерів, місії та мандатів організації;
- в) аналіз кваліфікації зовнішніх експертів;
- г) аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

*18. Операційні цілі мають відповідати таким SMART-вимогам:*

- а) вимірюваність, прив'язаність до часу, узгодженість з місією, конкретність, досяжність;
- б) прозорість, гласність, прив'язаність до часу, узгодженість з місією, конкретність;
- в) стабільність у часі, неризикованість, вимірюваність, проблемо-орієнтованість;
- г) вимірюваність, гласність, прив'язаність до часу

*19. Під час аналізу внутрішнього потенціалу розвитку організації виявляються:*

- а) місія та стейкхолдери організації;
- б) слабкі та сильні сторони організації;
- в) можливості, що можуть сприяти реалізації стратегії;
- г) стейкхолдери, місія і мета діяльності організації.

20. Під час аналізу зовнішнього середовища організації виявляються:

- а) загрози реалізації стратегії та можливості, що можуть сприяти стратегії;
- б) фінансовий потенціал організації та проблеми глобалізації;
- в) досконалість системи інформаційного забезпечення діяльності організації;
- г) вплив стейкхолдерів на місію організації.

21. Зовнішні загрози – це:

- а) недостатня якість чи відсутність необхідних для ефективної діяльності організації ресурсів;
- б) фактори оточення, які можуть заважати діяльності чи розвитку організації в потрібному напрямку;
- в) фактори, обставини чи ситуації, на які спрямоване використання внутрішнього потенціалу організації;
- г) фактори впливу зовнішнього середовища на організацію.

22. Відмітьте вірне твердження:

- а) до стратегічних відносяться рішення, які обов'язково мають довготривалий часовий горизонт здійснення;
- б) довгостроковий часовий горизонт планування і реалізуються у стабільному зовнішньому середовищі;
- в) рішення, які мають високу місійну значущість і реалізуються у мінливому зовнішньому середовищі відносяться до стратегічних рішень;
- г) рішення, які мають на меті досягнення мети діяльності організації відносяться до стратегічних рішень.

23. Відмітьте вірне твердження:

- а) у місцевому самоврядуванні стратегію доцільно розробляти на довготривалий часовий горизонт (10-15 років);
- б) у місцевому самоврядуванні стратегію доцільно розробляти на термін чергової каденції органу місцевого самоврядування;
- в) у місцевому самоврядуванні стратегію доцільно розробляти на короткотерміновий часовий горизонт (1 рік);
- г) у місцевому самоврядуванні стратегію доцільно розробляти на середньострокову перспективу (5-7 років).

24. Укажіть, які з наведених ознак характеризують категорію «ефективність»:

- а) співвідношення між результатом та витраченими ресурсами;
- б) зміцнення стратегічних функцій управління для забезпечення конкурентних переваг;
- в) мінімізація вартості необхідних ресурсів з огляду на відповідну якість;
- г) досягнення мети за мінімальних термін з найменшими витратами ресурсів.

25. Дайте визначення категорії «результативність»:

- а) характеристика дійовості, досягнень, ступеню реалізації встановлених цілей;
- б) порівняння результату з витратами на його досягнення;
- в) оцінка вартості ресурсів, витрачених на досягнення результату;
- г) оцінка часу, який витрачено на досягнення результату.

26. Стратегічне планування – це:

- а) процес виявлення сильних та слабких сторін організації з метою їх подальшого подолання;
- б) процес розробки заходів щодо використання зовнішніх можливостей та запобігання зовнішнім загрозам;
- в) процес координації цілей, нових ринкових можливостей та внутрішнього потенціалу організації;
- г) процес визначення заходів, яких необхідно вжити для досягнення мети визначеної в стратегії розвитку організації.

27. Місія території – це:

- а) ключовий замисел розвитку території на досить віддалену перспективу;
- б) призначення і провідні функції, виконувані територією у системі суспільного розподілу праці;
- в) генеральна мета діяльності місцевого органу влади;
- г) формування спроможності території забезпечувати населення якісними і доступними суспільними послугами.

28. Стратегічне бачення розвитку території – це:

- а) ключовий замисел розвитку території на віддалену перспективу;
- б) призначення і провідні функції, виконувані територією у системі суспільного розподілу праці;
- в) комплекс обмежень, що супроводжують досягнення цілей розвитку території;
- г) генеральна мета діяльності місцевого органу влади.

29. Визначте логічно вірний порядок побудови дерева цілей:

- а) формування стратегічного бачення; уточнення місії; розробка комплексу стратегічних цілей; визначення стратегічних пріоритетів; розробка операційних цілей;
- б) уточнення місії; формування стратегічного бачення; визначення стратегічних пріоритетів; розробка комплексу стратегічних цілей; розробка операційних цілей;
- в) визначення стратегічних пріоритетів; формування стратегічного бачення; уточнення місії; розробка комплексу стратегічних цілей; розробка операційних цілей;
- г) уточнення місії; формування стратегічного бачення; визначення стратегічних пріоритетів; розробка операційних цілей.

*30. Відмітьте вірне твердження:*

- а) стратегічне бачення розвитку території розробляється на більш тривалий термін, ніж місія;
- б) місія і стратегічне бачення розвитку території розробляються паралельно;
- в) стратегічне бачення є описом бажаного стану території на певному етапі реалізації місії;
- г) стратегічне бачення розвитку території розробляється з метою досягнення місії території.

*31. Відмітьте вірне твердження:*

- а) стратегічне і перспективне планування можна ототожнювати;
- б) стратегічне планування здійснюється на коротко- і середньостроковий термін, а перспективне – на довгий;
- в) стратегічне планування здійснюється у мінливому середовищі на сценарній основі;
- г) стратегічне планування здійснюється на довгостроковий термін, а перспективне – на середньостроковий.

*32. На підготовчому етапі розробки стратегії здійснюється:*

- а) формування робочої групи, залучення зовнішніх експертів, видання розпорядження місцевого голови про розробку стратегії, оголошення про розробку стратегії;
- б) аналіз заінтересованих сторін, SWOT-аналіз, обробка результатів опитування мешканців та підприємців, залучення громадськості;
- в) аналіз проблем, опитування мешканців та підприємців, оголошення про розробку стратегії, підбір виконавців;
- г) формування робочої групи, залучення зовнішніх експертів, опитування мешканців та підприємців, залучення громадськості.

*33. Відмітьте вірне твердження стосовно формування робочої групи:*

- а) розробка стратегії власними силами із залученням зовнішніх експертів є найбільш конструктивною, тому що інтегрує хороше знання ситуації, добре володіння методологією стратегічної діяльності та високу незалежність прийняття рішень;
- б) найкращим шляхом розробки стратегії є доручення цієї роботи зовнішнім експертам, які досконало володіють методологією стратегічної діяльності;
- в) перевагою розробки стратегії власними силами є висока залежність від думки керівництва;
- г) розробка стратегії на умовах аутсорсингу під керівництвом внутрішніх експертів є найбільш ефективною, оскільки інтегрує зовнішню оцінку ситуації та високу незалежність прийняття рішень.



34. Відмітьте вірне твердження стосовно стратегічного і проєктного підходів у сфері реалізації портфелю проєктів стратегії розвитку ОТГ:

- а) стратегічний підхід є локальним, не забезпечує комплексність у відборі проєктів до портфелю;
- б) проєктний підхід забезпечує комплексність у відборі проєктів і стосується відбору проєктів до портфелю;
- в) стратегічний підхід є комплексним і збалансовує розподіл проєктів за цілями стратегії;
- г) проєктний підхід забезпечує необхідні умови для досягнення стратегічних цілей.

35. Відмітьте вірне твердження стосовно управління реалізацією стратегії:

- а) управління стратегією здійснюється за принципом першого керівника;
- б) очолює управління реалізацією стратегії особа, спеціально призначена наказом місцевого голови;
- в) рекомендується визначити єдину відповідальну особу за реалізацію проєктів стратегії;
- д) управління реалізацією стратегії здійснюється керівником кожного структурного підрозділу в межах наданих йому повноважень.

36. Проєктним підходом до реалізації стратегічних пріоритетів забезпечується:

- а) концентрація відповідальності за результат та орієнтація на виконання встановлених ресурсних обмежень;
- б) повна гарантія досягнення запланованого результату;
- в) відсутність ризиків та конфліктів у запланованій діяльності;
- г) комплексність у відборі проєктів і стосується відбору проєктів до портфелю.

37. До принципів управління процесом реалізації стратегії не входить:

- а) несуперечність із стратегіями більш високого рівня та з іншими плановими документами щодо поточної та перспективної діяльності з розвитку території;
- б) персональна відповідальність, своєчасність та попередження, відкритість та прозорість для громадськості;
- в) налагодження партнерства між владою, бізнесом, громадою;
- г) досягнення мети з найменшими витратами наявних на залучених ресурсів.

38. Основою управління реалізацією стратегії є:

- а) підсумковий документ стратегії, затверджений сесією відповідної ради;
- б) бажання мешканців швидше реалізувати позитивні зміни в громаді;
- в) зміцнення партнерства між владою, бізнесом, громадою;
- г) об'єднані та узгоджені дії усіх стейкхолдерів з метою досягнення стратегічних цілей.

39. *План реалізації стратегії є:*

- а) одним із важливих джерел інформації для складання щорічної програми соціально-економічного розвитку громади;
- б) документом, на основі якого здійснюється планування ресурсів на задоволення потреб цільової групи населення;
- в) джерелом отримання доходів на території громади;
- г) покроковою інструкцією з реалізації позитивних змін.

40. *Регулярне спостереження з метою виявлення відхилень фактичного стану виконання елементів стратегії від запланованого – це:*

- а) SWOT-аналіз;
- б) моніторинг ходу реалізації стратегії;
- в) контроль виконання заходів по кожному проекту;
- г) бенчмаркінг.

41. *За фактором часу цілі поділяють на:*

- а) оперативні, короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- б) оперативні, невідкладні, середньострокові, довгострокові;
- в) короткострокові, невідкладні, довгострокові;
- г) короткострокові, середньострокові, довгострокові.

42. *Між орієнтирами, цілями і стратегіями:*

- а) існує проміжний взаємозв'язок і взаємозалежність;
- б) не існує взаємозв'язку і взаємозалежності;
- в) існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність;
- г) існує слабкий взаємозв'язок і взаємозалежність.

43. *Стратегія, розроблена для одної цілі:*

- а) може бути застосовна для досягнення інших цілей;
- б) не може бути застосовна для досягнення інших цілей;
- в) може бути застосовна для досягнення інших цілей при певних обставинах;
- г) не може бути застосовна для досягнення проміжних цілей.

44. *Прогноз – це:*

- а) стан об'єкту, визначений розрахунковим методом;
- б) стан об'єкту, визначений методом опитувань;
- в) стан об'єкту, визначений відповідними державними чи приватними структурами;
- г) науково обґрунтована думка про можливий стан об'єкту в майбутньому.

45. *Управління ризиками – це:*

- а) управлінська діяльність, спрямована на протидію ризикам, які впливають на діяльність органу влади;
- б) управлінська діяльність щодо визначення ризиків органу влади;
- в) управлінська діяльність щодо визначення ризиків бізнесу органу влади;
- г) управлінська діяльність, направлена на класифікацію ризиків, ідентифікацію, їх аналіз і оцінку, розробку шляхів захисту від ризику.

*46. Фінансово-інвестиційна стратегія охоплює аспекти:*

- а) вибору джерел залучення коштів та визначення пріоритетних напрямків їх використання;
- б) вибору джерел залучення коштів, термінів отримання і повернення кредитів, встановлення пріоритетності використання коштів;
- в) пошук фінансових джерел, встановлення пріоритетності використання коштів, визначення термінів повернення кредитів;
- г) вибору джерел фінансування, залучення коштів, встановлення пріоритетності використання коштів.

*47. Антикризове управління – це:*

- а) управління, яке застосовується для створення передумов стабільного зростання організації;
- б) система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання ризиків на всіх рівнях економіки;
- в) механізм забезпечення розвитку організації в умовах несприятливих зовнішніх чинників;
- г) система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ на всіх рівнях економіки.

*48. Соціальні кризи:*

- а) виникають як кризи нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях;
- б) виникають при загостренні протиріч чи зіткненні інтересів різних соціальних груп або утворень;
- в) проявляються у вигляді стресу, що набуває масового характеру, у виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, невдоволення роботою, правовою захищеністю та соціальним становищем;
- г) відображають гострі протиріччя в економіці країни чи в економічному стані окремої організації.

*49. Криза державного управління – це:*

- а) особливий переломний стан в розвитку та функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, що характеризується стабільністю, збалансованістю діяльності політичних інститутів;
- б) особливий переломний стан в розвитку та функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, що характеризується нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів;
- в) формування опозиції, яка гостро критикує політику діючої влади;
- г) загострення протиріч в соціально-економічній системі, що загрожує її життєвій стійкості в навколишньому середовищі.

*50. Термін «стратегія» походить з:*

- а) медичного лексикону;
- б) економічного лексикону;
- в) військового лексикону;
- г) лексикону теорії та практики управління.

## ПЕРЕЛІК ОСНОВНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДО ДИСЦИПЛІНИ «СТАТЕГІЧНЕ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

### Основні нормативні акти:

1. Конституція України: закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://cutt.ly/3fQqGJG>.
2. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 224 від 29.07.2002 р. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME02121.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME02121.html).
3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156>.
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05 сер. 2020 р. URL: <https://cutt.ly/NfxTV6j>.
5. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п>.
6. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.02.2011 р. № 389. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-2011-%D0%BF#Text>.
7. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
8. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
9. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: <https://cutt.ly/CfxT13N>.
10. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: <https://cutt.ly/GfQwX8v>.
11. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30 вер. 2019 року №722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

### Підручники:

1. Андрушків Б. М. Ресурсономіка: теоретичні та прикладні аспекти. Тернопіль: ТЗОВ «Тернограф», 2012. 456 с.
2. Галузеве управління / наук.-ред. колегія: М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.
3. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.

4. Публічне врядування / наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

5. Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.

6. Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосов, О. С. Ігнатенко (співголова) та ін. Харків: Магістр, 2011. 408 с.

7. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підруч. / В. В. Тертичка. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

### **Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали:**

1. Антикризове управління: Навч. посібник / Монастирський Г. Л., Попович Т. М. Тернопіль, Економічна думка, 2015. 190 с.

2. Антикризіві стратегії в державному управлінні / В. В. Корженко, Н. М. Мельтюхова, Н. С. Миронова та ін. К.: НАДУ, 2008. 52 с.

3. Бандоріна Л. М. Моделювання економіки: навч. посібник. Дніпропетровськ: Герда, 2014. 140 с.

4. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О. О., Шаповал В. М. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

5. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

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

7. Дудкіна О.П. Регіональне управління : навч. посібник / О. Дудкіна. – Тернопіль: Вид-во «Астон», 2013 . 206 с.

8. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами: навч. посібник / П. В. Іванюта. К.: ЦУЛ, 2011. 320 с.

9. Лозовська Л. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навч. посібник / Л. І. Лозовська, Л. М. Бандоріна, О. Б. Скороход, Л. М. Савчук, М.М. Лісовенко. Дніпропетровськ: Герда, 2014. 106 с.

10. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Державне та регіональне управління: навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, Економічна думка, 2014. 452 с.

11. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник / За ред. А. Ф. Мельник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 304 с.

12. Присенко Г. В. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник / Г.В. Присенко, Є. І. Равікович. К.: КНЕУ. 2005. 378 с.

13. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібник. Київ: Кондор- Вид-во, 2016. 124 с.

14. Стратегічне планування: навч. посібник / В. Тертичка. К.: «К.І.С.», 2015. 171 с.

15. Стратегічне планування: навч. посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Л.: ЗУКІЦ, 2008. 138 с.

### **Монографії та інші наукові видання:**

1. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. Наукові розвідки з державного та муніципального управління: зб. наук. пр. Академії муніципального управління, 2015. № 1. С. 8-26.
2. Геєць В. М. Вихід з кризи (роздуми над актуальним у зв'язку з прочитаним) / Економіка України. 2013. № 6. С. 4-20.
3. Інформаційне забезпечення систем прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: монографія / колектив авторів / під заг. ред. Савчук Л. М. Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2013. 592 с.
4. Марюта А. Н. Статистические методы и модели в экономике / А. Н. Марюта, Н. Е. Бойцун. Днепропетровск: Пороги, 2002. 383 с.
5. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ: Центр Ін-ту Схід-Захід. К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2002. С. 22-57.
6. Сельський А. Розвиток органів державної влади: стратегія та управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2012. Вип. 3. С. 50-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_3_9).
7. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. К.: НІСД, 2010. 288 с.
8. Трещов М. М. Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів: монографія. Дніпро, ДРІДУ НАДУ: Моноліт, 2018. 308 с.
9. Трещов М.М. Напрями та інструменти державного регулювання ресурсного забезпечення місцевих бюджетів. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2014. Вип. 2 (21). С. 213-222.
10. Трещов М. М. Удосконалення ресурсного забезпечення місцевих бюджетів: податкові аспекти / М.М. Трещов // Jurnalul juridicnational: teorie si practica. Chişinău: Tipocart print, 2017. No. 6-1 (28). С. 36-40.
11. Latynin M., Pastukh K, Tarasenko D., Shevchenko S., Munko A. Public administration in the economic sphere of Ukraine: strategic approach (2021). Studies of applied economics, Vol. 39, № 5.

### **Інформаційні ресурси:**

1. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.prezident.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Державної рахункової палати України. URL: <https://rp.gov.ua>.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

## **СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»**

Для навчальної дисципліни «Стратегічне та антикризове управління» засобами діагностики знань (успішності навчання) виступають: лекційні, семінарські та практичні заняття, індивідуальна та самостійна робота, підсумковий контроль.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми балів за результатами:

*для денної форми навчання:*

- поточного контролю (30 балів) – на підставі участі слухача у семінарських та практичних заняттях;
- індивідуальної роботи (15 балів) – на підставі виконання та захисту відповідних індивідуальних завдань;
- самостійної роботи слухача (15 балів) – на підставі виконання та захисту відповідних завдань за результатами опрацювання матеріалів, передбачених для самостійної роботи;
- підсумкового контролю (40 балів) – на підставі заліку/екзамену.

*для заочної форми навчання:*

- поточного контролю (20 балів) – на підставі участі слухача у семінарських та практичних заняттях;
- індивідуальної роботи (10 балів) – на підставі виконання та захисту відповідних індивідуальних завдань;
- самостійної роботи слухача (30 балів) – на підставі виконання та захисту відповідних завдань за результатами опрацювання матеріалів, передбачених для самостійної роботи;
- підсумкового контролю (40 балів) – на підставі заліку/екзамену.

### **Критерії оцінювання аудиторної роботи здобувачів вищої освіти**

<b>БАЛИ</b>	<b>ПОЯСНЕННЯ</b>
<b>5</b>	Високий рівень компетентностей. Високий рівень компетентностей. Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі навчальні завдання, передбачені планом заняття, виконані в повному обсязі. Під час заняття продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтуються на глибокому знанні чинного законодавства, теорії, історії та практики публічного управління

<b>4</b>	Добрий рівень компетентностей. Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом заняття навчальні завдання виконані в повному обсязі з неістотними вадами. Під час заняття продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтуються на знанні чинного законодавства, теорії, історії та практики публічного управління
<b>3</b>	Достатній рівень компетентностей. Достатній рівень компетентностей. Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні; практичні навички та вміння мають поверхневий характер, потребують подальшого напрацювання та закріплення; навчальні завдання, передбачені планом заняття, виконані, деякі види завдань виконані з помилками
<b>2</b>	Недостатній рівень компетентностей. Питання, винесені на розгляд, засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру; практичні навички та вміння сформовані недостатньо; більшість навчальних завдань, передбачених планом заняття, виконані, деякі види завдань містять істотні помилки, які потребують подальшого усунення
<b>1</b>	Мінімальний рівень компетентностей. Здобувач не готовий до заняття, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, невпевнено відтворює терміни й поняття, що розглядалися під час заняття, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань
<b>0</b>	Незадовільний рівень компетентностей. Відсутність на занятті

За самостійну та індивідуальну роботу здобувач вищої освіти отримує бали після виконання відповідних завдань, які оцінюються згідно з їх складністю та визначаються викладачем.

До індивідуальних завдань належать такі: підготовка рефератів, есе, виконання розрахункових, графічних робіт, оформлення звітів, аналіз практичних ситуацій, підготовка реферативних матеріалів із фахових публікацій, власні до слідження до конференцій, участь в олімпіадах тощо.

#### **Критерії оцінювання самостійної та індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти денної форми навчання**

<b>БАЛИ</b>	<b>ВИД ЗАВДАННЯ</b>
15	<i>Індивідуальна робота:</i> підготовка рефератів, есе, виконання розрахункових, графічних робіт, оформлення звітів, аналіз практичних ситуацій, підготовка реферативних матеріалів із фахових публікацій, власні до слідження до конференцій, участь в олімпіадах тощо.
15	Самостійна робота: тестування, опитування тощо



## Критерії оцінювання самостійної та індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти заочної форми навчання

БАЛИ	ВИД ЗАВДАННЯ
10	<i>Індивідуальна робота:</i> підготовка рефератів, есе, виконання розрахункових, графічних робіт, оформлення звітів, аналіз практичних ситуацій, підготовка реферативних матеріалів із фахових публікацій, власні до слідження до конференцій, участь в олімпіадах тощо.
30	Самостійна робота: тестування, опитування тощо

За додаткову індивідуальну роботу, яка сприяє поглибленому вивченню навчальної дисципліни нараховувати заохочувальні бали (підготовка конкурсної роботи, публікація статті, тез доповідей на конференціях, круглих столах, наукових семінарах, участь в олімпіадах, вікторинах тощо; творчі та спортивні здобутки). При нарахуванні заохочувальних балів загальна сума балів за індивідуальну роботу не повинна перевищувати максимально допустиму. Незалежно від кількості набраних балів під час аудиторної роботи всі здобувачі вищої освіти виходять на підсумковий контроль.

### Форма підсумкового контролю успішності навчання

Підсумковий контроль – це перевірка рівня засвоєння знань, навичок, вмінь та інших компетентностей за певний період навчання (навчальний семестр, навчальний рік). Максимальна кількість балів з підсумкового контролю становить **40 балів**.

Оцінювання компетентності здобувача вищої освіти під час підсумкового контролю здійснюється шляхом встановлення відповідного рівня знань за кожне питання. Виставляючи рівень компетентності, науково-педагогічний працівник має його обґрунтувати, керуючись логікою та існуючими критеріями.

### Критерії оцінки знань з дисциплін кафедри для підсумкового контролю (залік/екзамен)

1. Виконання теоретичної частини завдання – max 20 балів

БАЛИ	ПОЯСНЕННЯ
18 – 20	Теоретичне питання розкрито повно та ґрунтовно, з використанням не тільки обов'язкової, а й додаткової літератури
14 – 17	Теоретичне питання в цілому розкрито, однак допущені деякі неточності. Обов'язкова література опрацьована не в повному обсязі
10 – 13	Сутність питання визначено правильно, але розкрито неповністю, допущені деякі помилки. Обсяг обов'язкової літератури використаний частково

<b>БАЛИ</b>	<b>ПОЯСНЕННЯ</b>
<b>7 – 9</b>	Сутність питання визначено правильно, але розкрито частково, допущені суттєві помилки в термінології, без впливу на загальне розуміння питання. Опрацьовано лише 2-3 джерела обов'язкової літератури
<b>3 – 6</b>	Сутність питання розкрито недостатньо, поверхово, не розкрито більшість його окремих положень, допущені грубі помилки, що вплинули на загальне розуміння проблеми. Обов'язкова література не опрацьована
<b>0 – 2</b>	Сутність питання не розкрито взагалі. Поверхово розкрито лише окремі положення питання. Допущені суттєві помилки, що значно вплинуло на загальне розуміння проблеми

## 2. Виконання практичної частини завдання – тах 20 балів

<b>БАЛИ</b>	<b>ПОЯСНЕННЯ</b>
<b>18 – 20</b>	Практичне питання вирішено повністю. Зроблено достатньо повний висновок
<b>14 – 17</b>	Практичне питання в цілому розкрито, однак допущені деякі неточності. Поверхово зроблений висновок
<b>10 – 13</b>	Практичне питання вирішено правильно, але розкрито неповністю. Допущені незначні помилки. Висновок зроблений частково
<b>5 – 9</b>	Практичне питання вирішено правильно, але розкрито частково, допущені суттєві помилки в термінології, без впливу на загальне розуміння питання. Висновок не сформульовано
<b>1 – 4</b>	Практичне питання розкрито недостатньо, поверхово, не визначено більшість його окремих положень, допущені грубі помилки, що вплинули на загальне розуміння проблеми. Висновок не зроблено
<b>0</b>	Практичне питання не розв'язане

## Загальні критерії оцінювання успішності з навчальної дисципліни

<b>За 100-бальною шкалою</b>	<b>За національною шкалою</b>	<b>За шкалою ECTS</b>	<b>Пояснення</b>
<b>90–100</b>	<b>Відмінно</b>	<b>A</b>	Теоретичний зміст навчальних дисциплін засвоєний <b>у повному обсязі</b>
<b>83–89</b>	<b>Добре</b>	<b>B</b>	Теоретичний зміст навчальних дисциплін засвоєний <b>у повному обсязі, під час відповіді допущені незначна кількість несуттєвих помилок</b>

75–82		<b>C</b>	Теоретичний зміст навчальних дисциплін <b>переважно</b> засвоєний; в основному матеріал викладений <b>правильно з певною кількістю значних помилок</b>
68–74	<b>Задовільно</b>	<b>D</b>	Теоретичний зміст навчальних дисциплін засвоєний <b>не повністю</b> , але <b>прогалини не носять істотного</b> характеру у розумінні курсу
60–67		<b>E</b>	Теоретичний зміст навчальних дисциплін засвоєний <b>частково</b> , але <b>задовольняє мінімальному обсягу знань</b>
35–59	<b>Незадовільно</b>	<b>FX</b>	Теоретичний зміст навчальних дисциплін засвоєний <b>частково з істотними прогалинами</b>
1–34		<b>F</b>	Теоретичний зміст навчальних дисциплін <b>не засвоєний</b>

При оцінюванні екзамену підсумкова оцінка виставляється за 100-бальною шкалою, як середнє арифметичне балів, отриманих за кожне завдання (питання) комплексного екзамену, яка потім переводиться у національну оцінку за п'ятибальною шкалою та шкалу ECTS.

**Навчально-методичний комплекс**

**СТРАТЕГІЧНЕ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

*Методичні рекомендації  
для підготовки до семінарських і практичних занять*

**(для здобувачів першого рівня вищої освіти  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»)**

---

Підп. до друку 06.10.2022. Формат 60x84/16. Друк – RISO.  
Гарнітура – Times. Ум.-друк. арк. 2,57. Обл.-вид. арк. 2,75.

---

Надруковано у Дніпропетровському державному університеті внутрішніх справ,  
49005, м. Дніпро, просп. Гагаріна, 26, т. (056) 756-46-41  
Свідоцтво про внесення до державного реєстру ДК № 6054 від 28.02.2018