

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Кафедра менеджменту та публічного врядування

07-06-48М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних робіт та виконання самостійної роботи
з навчальної дисципліни
«Основи стратегічного публічного управління»
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за
освітньо-професійною програмою
«Публічне управління та адміністрування»
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
денної і заочної форми навчання

Рекомендовано
науково-методичною
радою з якості ННІЕМ
Протокол № 5
від 14.11.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до практичних робіт та виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни «Основи стратегічного публічного управління» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» спеціальності «Публічне управління та адміністрування» денної і заочної навчання. [Електронне видання] / Шинкарук А. Л. – Рівне : НУВГП, 2023. – 42 с.

Укладач: Шинкарук А. Л., к.політ.н., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування.

Відповідальний за випуск: Тихончук Л. Х., д.держ.упр., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту та публічного врядування.

Керівник групи забезпечення ОП
к.е.н., доцент

Антонова С. Є.

© А. Л. Шинкарук, 2023

© НУВГП, 2023

ЗМІСТ

1.	Загальні положення.....	4
2.	Поради з планування і організації вивчення навчальної дисципліни.....	6
3.	Вимоги до проведення практичних занять дисципліни	
5.	Тематика практичних занять.....	9
20.	Вправи зі стратегічного управління.....	34
21.	Оцінювання знань студентів.....	39
22.	Список рекомендованої літератури.....	40

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Даний курс призначено для вивчення теоретичних концепцій та методології формування стратегічного управління в публічному секторі, підходи і критерії визначення та обґрунтування вибору альтернативних стратегій у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Метою курсу є вивчення основ теорії управління, ознайомлення з основами теорії стратегічного управління та концепції розробки стратегії; здійснення аналізу сучасних концепцій організації та процесу розробки й реалізації стратегічних планів різного рівня; виявлення найбільш розповсюджених та нових підходів до аналізу середовища організації, методів визначення його конкурентоспроможності, ознайомлення з методами стратегічного аналізу та прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення принципів формулювання цілей та місії підприємства, ознайомлення з моделями і методами розробки стратегічного набору; обґрунтування необхідності розробки стратегічних і тактичних планів, проектів та програм як інструментів реалізації стратегій, визначення основних напрямів стратегічних змін і контроль за їх виконанням.

Стратегічне публічне управління відіграє важливу роль у післявоєнному відновленні будь-якої країни, включаючи Україну. Стратегічне управління дозволяє владі ефективно координувати різні галузі та агентства для спільної роботи у відновленні. Воно допомагає визначити пріоритети та розробити конкретний план дій для досягнення поставлених цілей. Ефективне стратегічне управління дозволяє країні оптимально використовувати ресурси, у тому числі фінансові, для післявоєнного відновлення. Воно допомагає уникнути розпилення ресурсів і втрати коштів на недоцільні проекти. Стратегічне управління допомагає залучити міжнародну спільноту та міжнародні організації до підтримки відновлення. Ефективні стратегії можуть зробити Україну більш привабливою для інвестицій та технічної підтримки. Стратегічне управління дозволяє враховувати соціальні аспекти відновлення, такі як забезпечення рівних можливостей, захист прав людини, та покращення якості життя населення. Це

допомагає забезпечити стабільність та соціальний мир після війни. Відновлення після війни може бути можливістю для реформ і модернізації суспільства та економіки. Стратегічне управління дозволяє спрямувати зусилля на цільові зміни і покращення. Ефективне стратегічне управління передбачає систему моніторингу та оцінки, яка допомагає владі відстежувати прогрес в реалізації стратегії та коригувати її, якщо це необхідно.

Зважаючи на важливість євроінтеграційних процесів для розвитку країни, стратегічне публічне управління виступає вирішальним фактором у досягненні цих цілей, сприяючи адаптації до європейських стандартів, раціональному використанню ресурсів, залученню громадськості, проведенню структурних та інституційних реформ, моніторингу та оцінці прогресу, а також підтримку міжнародного діалогу і співпраці, забезпечуючи тим самим успішну інтеграцію країни в європейські інтеграційні об'єднання.

Після вивчення даної дисципліни здобувачі вищої освіти повинні:

Отримати компетентності:

ЗК 4.Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК8.Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 9.Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ФК6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

ФК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

ФК10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

ФК13. Здатність використовувати джерела управлінської, статистичної інформації для підготовки службових документів.

ФК17. Здатність застосовувати проектно-орієнтований підхід до управління, управління ризиками, гнучкість у прийнятті рішень.

Програмні результати навчання:

ПРН4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.

ПРН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, в т.ч. при виникненні конфліктних ситуацій.

ПРН11. Уміти відшукувати та узагальнювати інформацію, робити висновки і формувати рекомендації в межах своєї компетенції.

ПРН13. Використовувати методи аналізу та оцінювання програм сталого розвитку.

ПРН14. Уміти коригувати діяльність у випадку зміни вихідних умов.

ПРН16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності.

ПРН20. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ публічної служби, основ та концепції розвитку цифрових комунікацій, в т.ч. у форматі «смарт-сіті».

2. Поради з планування і організації вивчення навчальної дисципліни

Самостійна робота здобувача є одним із важливих засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Зміст самостійної роботи при вивченні дисципліни визначається навчальною програмою дисципліни, завданнями та вказівками викладача, даними методичними вказівками. Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача. Питання, що виникають у здобувачів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно графіку, затвердженого кафедрою державного управління, документознавства та інформаційної діяльності.

Самостійна робота здобувачів під час вивчення навчальної дисципліни включає такі форми:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
- вивчення окремих тем і питань, які передбачені для самостійного опрацювання;
- підготовка до практичних занять;
- систематизація вивченого матеріалу дисципліни перед контрольними заходами;
- підготовка наукової статті, есе, презентацій за програмою дисципліни;
- підготовка доповідей та участь в наукових студентських конференціях, круглих столах, тощо.

Всі завдання самостійної роботи здобувачів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку здобувачем у процесі вивчення навчальної дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

Після виконання обов'язкових та вибіркових завдань у встановлені терміни студент звітує викладачеві, а набрані ним бали враховуються як кількість балів за поточну успішність в навчальній роботі.

Оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних, індивідуальних заняттях та консультаціях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за такими критеріями (у відсотках від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

а) 100 % - завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень;

а) 80 % - завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо);

а) 60 % - завдання виконане повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці;

б) 40 % - завдання виконане частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

б) 0 % - завдання не виконане.

В процесі вивчення здобувачами дисципліни передбачено

наступні види роботи викладачів зі здобувачами:

- індивідуальні консультації за графіком, затвердженим кафедрою державного управління, документознавства та інформаційної діяльності;

- перевірка виконання індивідуальних завдань поточного контролю та модульних контрольних робіт;

- індивідуальні заняття зі здобувачами з метою підвищення рівня їхньої підготовки та розвитку індивідуальних здібностей, результатом яких може бути підготовка наукових доповідей, статей.

Контроль самостійної роботи здобувачів здійснюється на практичних та індивідуальних заняттях у формі поточного контролю, модульних контрольних робіт та перевірки якості виконання домашніх завдань.

Розподіл годин самостійної роботи студентів для денної та заочної форм навчання наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Розподіл годин самостійної роботи студентів

№ з\п	Види навчальної діяльності	Обсяг часу, годин
1	2	3
1	Опрацювання лекційного матеріалу	<u>20</u>
2	Підготовка до практичних занять	30
3	Самостійна робота (опрацювання окремих частин тем програм, які не викладаються на лекціях)	<u>49</u> 67
4	Підготовка до контрольних заходів	<u>60</u> 80
5	Разом	<u>109</u> 147

*Примітка: у чисельнику – дані для студентів денної форми навчання, у знаменнику – для заочної форми навчання.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Обговорення 1.1. Управління змінами в державних організаціях

Завдання 1.

Назвіть інструменти бенчмаркінгу, які застосовуються у вашій організації. З якими організаціями вона себе зіставляє? Якщо ваша організація не використовує систему порівняльного аналізу, доцільно організувати інтерв'ю зі співробітником організації, де безпосередньо застосовується бенчмаркінг. Проаналізуйте і викладіть результати вашого дослідження. Бенчмаркінг використовується не тільки в організаціях приватного сектору. Назвіть структури державного сектору, які застосовують цю систему. Чи існують очевидні розходження між контрольними пунктами, які використовуються для організацій приватного і державного секторів?

Завдання 2. Ваші запитання керівників, який управляє процесом змін, для оцінки відповідності його займаній посаді? До переліку питань могли б входити деякі з наведених:

1. Його індивідуальні навички і здібності як управлінця?
2. Рівень його підготовки та досвід роботи?
3. Якою має бути репутація (імідж) управлінця?
4. Чи сприймає він ризик?
5. Чи підтримував він співробітників у їх подальшому кар'єрному рості? Чи всі вони одного віку?
6. Ви динамічна людина?

Обговорення 1.2. Збір стратегічної інформації

Метою цього завдання є знайомство з умовами стратегії на прикладі корпорацій (McDonalds).

Інструкція

Крок 1. Перейти на веб-сторінку компанії та спробуйте знайти інформацію про річний звіт. Річний звіт містить

інформацію для розробки переліку внутрішніх сильних і слабких місць компанії.

Крок 2. Знайдіть галузеві опитування для ресторанної індустрії. Ці документи міститимуть інформацію для розробки переліку зовнішніх можливостей та загроз, з якими стикається компанія.

Крок 3. Перейти на веб-сайт www.finance.yahoo.com. Введіть MCD. Зверніть увагу на велику кількість інформації про McDonald's, яку можна отримати, натиснувши будь-який елемент у лівому стовпці. Натисніть "Учасники" в лівій колонці. Потім роздрукувати отримані таблиці та інформацію.

Зверніть увагу, що два головних конкурента McDonald's - Yum! Brands, Inc. та Burger King

Крок 4. Використовуючи отриману інформацію, на окремому аркуші складіть перелік з трьох основних сильних сторін, три основні недоліки, три основні можливості і три основні загрози. Кожен фактор, зазначений для цієї вправи, повинен виявити певний кількісний факт або тенденцію. Ці фактори забезпечують основу стратегічного плану, оскільки фірма прагне скористатися сильними сторонами, покращити слабкі місця, уникати загроз та використовувати можливості.

Крок 5. Порівняйте списки зовнішніх та внутрішніх факторів з тими, які розроблені іншими студентами, і додайте до ваших списків факторів.

Обговорення 1.3. Стратегічне планування для мого університету

Мета

Зовнішні та внутрішні чинники є основою стратегій, сформульованих та впроваджених організаціями. Ваш університет стикається з численними зовнішніми можливостями / загрозами і має багато внутрішніх сильних і слабких сторін. Метою цього завдання є ілюстрація процесу виявлення критичних зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішні впливи включають тенденції у таких сферах: економічний, соціальний, культурний, демографічний, екологічний, технологічний, політичний, правовий, урядовий та конкурентоспроможний. Зовнішні чинники можуть включати зменшення кількості випускників вузів; зміна населення; громадські відносини; підвищення конкурентоспроможності університетів; зростання кількості дорослих, які повертаються до вищої освіти; зменшена підтримка місцевих, державних агентств; збільшення кількості іноземних студентів, які відвідують ВУЗи; і зростаюча кількість Інтернет-курсів.

Внутрішні чинники університету включають викладачів, студентів, співробітників, випускників, спортивні програми, майнових та технічних умов, студентське житло, адміністрацію, фандрейзинг, академічні програми, харчування, паркування, розміщення, клуби, колективи та зв'язки з громадськістю.

Інструкція

Крок 1 На окремому листі напишіть чотири заголовки: зовнішні можливості, зовнішні загрози, внутрішні сили та внутрішні слабкі сторони.

Крок 2 Що стосується вашого університету, перелічіть п'ять факторів у кожному з чотирьох заголовків.

Крок 3 Обговоріть ці фактори. Напишіть фактори на дошці.

Крок 4 Які нові речі ви дізналися про свій університет із дискусії? Як такий тип обговорення може допомогти організації?

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / *Стратегічний менеджмент* : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ / *Тертичка В. В. Стратегічне управління* : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с

Обговорення 2.1. Стратегічне планування

Завдання 1.

Ваша організація ”опинилася десь по середині“? Проблема багатьох організацій в тому, що вони намагаються одночасно реалізувати кілька стратегій: планову, емерджентну, власну, кращу з точки зору керівництва тощо. Це шлях до катастрофи. Такий підхід гарантує невпевнене існування організації, постійні реструктуризації, хаотичність тощо. Таким чином, ваша організація “опиняється десь по середині”. А якщо ні, то якої стратегії вона, на вашу думку, дотримується?

Завдання 2.

Визначіть шляхом складання пар, яку стратегію — планову чи емерджентну — описує дане означення:

Перевага містить в собі продуманість напрому

Отримання вигоди з кон’юнктури і підприємницького хисту

Грунтування на позитивних аспектах продуманих дій

Отримання вигод від стратегічного розвитку

“Спробувати, перш ніж діяти”

“Планувати і діяти”

Обговорення 2.2. Формулювання індивідуальних стратегій

Фізичні особи та організації в чомусь подібні. Кожен з них має конкурентів, і кожен повинен планувати майбутнє. Кожна людина та організація стикаються з деякими зовнішніми можливостями та загрозами, мають певні внутрішні сильні та слабкі сторони. І особи, і організації встановлюють цілі та розподіляють ресурси. Ці та інші подібності дозволяють індивідуумам використовувати багато концепцій та інструментів стратегічного управління. Ця вправа призначена для демонстрації того, як SWOT-матриця може

використовуватися окремими особами для планування майбутнього.

Інструкція

Побудуйте SWOT-матрицю. Включіть те, що ви вважаєте вашими основними зовнішніми можливостями, вашими основними зовнішніми загрозами, вашими сильними сторонами та вашими слабкими сторонами. Внутрішня слабкість може бути середньою оцінкою. Зовнішньою можливістю може бути те, що ваш університет пропонує вам вищу освіту. Поєднайте ключові зовнішні та внутрішні фактори шляхом запису в відповідній клітині альтернативних стратегій матриці або дій, які б вам дозволили скористатись вашими сильними сторонами, подолайте вашу слабкість за допомогою переваг ваших зовнішніх можливостей та мінімізуйте вплив зовнішніх загроз. Обов'язково використовуйте відповідне позначення у стовпчиках стратегії матриці. Оскільки кожна людина (і організація) є унікальною, для цієї вправи немає жодної правильної відповіді. (SWOT – SWOT Analysis Template & Example for Teams. URL: <https://miro.com/templates/swot-analysis/> (дата звернення: 04. 09. 2019)).

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА / *Стратегічний менеджмент* : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. РОЗДІЛ 5 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ / *Стратегічний менеджмент* : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 04. 09. 2019).
4. РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЇ І ПЛАНУВАННЯ / Тертичка В. В. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.

Обговорення 3. Школи стратегічного управління

Завдання 1.

1. Чи можете ви визначити деякі недоліки школи планування? 2. Чи можете навести приклад організації, що застосовує у своїй стратегії підходи школи організаційної культури? Подумайте про це. Якими можуть бути недоліки цієї школи?

Завдання 2.

Усвідомивши суть шкіл стратегії, визначте, яка з них найбільше відповідає вашій організації (або відома вам сучасна організація). Серед усіх запропонованих шкіл доречно виділити Школу позиціонування, як найуспішнішу. З-поміж інших груп можна виокремити Школу навчання і Школу конфігурації, акцентуючи на таких параметрах, як час, місце і контекст. Хоча кожна школа має певну частку релевантності, деякі з них багато в чому втратили актуальність (наприклад, Школа планування) і майже опинилися на узбіччі розвитку стратегічної думки. Ваша відповідь буде індивідуальною і залежатиме від внутрішнього середовища вашої організації і її зовнішніх факторів.

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 3. ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ І СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с

Обговорення 4.1. Стратегічний підхід

Завдання 1

Чи маєте ви досвід планування “знизу-вгору” при розробці стратегії організації або структурної одиниці? Визначте, які складові частини працювали результативно, а які — ні. Процес аналізу можна зосередити на таких аспектах: - досягнення консенсусу; - побудова міжфункціональної взаємодії; -

досягнення максимальної залученості співробітників; - підтримка вищого керівництва; - швидкість виконання

Завдання 2

Сформулюйте запитання, які ви поставили б керівництву при розробці стратегії за концепцією “згори-вниз”

Завдання 3

Визначте продукти стратегічного управління вашої організації. Які продукти варто було б ще запропонувати? Що для цього необхідно?

Обговорення 4.2. Власна візія та місія

Визначення вашої візії та місії

1. Як учасник студентської спільноти, якими ви бачите візію і місію студентських організацій, чи є вони надихаючими та мотиваційними. Якщо ні, то чому?
2. Яку основну мету ви визначаєте у вашій кар'єрі? Чи можна цю мету вдосконалити?
3. Для візуалізації власної цілі, створіть власне візуальне резюме використовуючи можливості сервісу Canva

Інструкція (англ.) –

Resumes. URL: https://www.canva.com/en_in/create/resumes/ (дата звернення: 04. 09. 2019).

Створення резюме – maxenewoolfolk – A4 by spilno. URL: https://www.canva.com/design/DACx9gI9UZs/4dURnKekhyYtqBCuafwROA/edit?category=tACZCKi4tbY&utm_source=onboarding (дата звернення: 04. 09. 2019).

Обговорення 4.3. Визначення стратегічних ситуацій для обраної вами організації

Матриця BCG (BCG Matrix Example | Free BCG Matrix Template for Teams. URL: <https://miro.com/templates/bcg-matrix/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

Цілі SMART (SMART Goals Template with SMART Goals Examples for Teams. URL: <https://miro.com/templates/smart-goals/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

Обговорення 4.4. Приклади візій та місій

Знайти приклади візій та місій схожих з обраними вами організаціями, сформулювати візію та місію власної організації

Обговорення 4.5. Написання бачення та місії для мого університету

У більшості університетів є концепція та місія. Мета цього завдання полягає у наданні практики написання концепції та місії для університету або подібних публічних організацій.

Інструкція

Крок 1. Напишіть візію та місію для свого університету. Ваша місія повинна включати дев'ять характеристик.

Крок 2. Презентуйте своє бачення та формулювання місії.

Крок 3. Визначте, чи існує у вашому закладі візія та/або місії. Проаналізуйте своє бачення візії та місії закладу з урахуванням концепцій.

Ознайомлення з літературою

2. РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / *Стратегічний менеджмент* : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
3. РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ / Тертичка В. В. *Стратегічне управління*: підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с

Обговорення 5.1. Стратегічні співвідношення

Завдання 1

Сформулюйте перелік запитань, які необхідно розглянути для запровадження стратегічного управління у вашій організації.

Завдання 2

При створенні системи управління як динамічного процесу необхідно реалізувати тріаду завдань, вирішення яких гарантує успіх управлінської діяльності: - визначити цілі розвитку, об'єкти і суб'єкти управління, форми правління і управління;

окреслити основні фактори, які впливають на розвиток об'єкта управління, параметри, що потребують відстеження, та вплив управління; - з'ясувати місце об'єктів і суб'єктів управління в навколишньому середовищі, оцінити наявні ресурси, впровадити ефективну технологію прийняття та оцінювання управлінських рішень. Сформулюйте відповіді для вашої організації на окреслені вище завдання. Сформулюйте перелік запитань, які необхідно розглянути для запровадження стратегічного управління у вашій організації.

Завдання 3

Які послідовні кроки необхідно здійснити для запровадження стратегічного управління в вашій організації? З чого, на вашу думку, потрібно почати? Що для цього необхідно?

Обговорення 5.2. Конкурентний аналіз

Конкурентний аналіз. URL: Competitive Analysis. URL: https://app.xtensio.com/folio/402hli11?_ga=2.71218768.1150373309.1524643397-544685363.1524643397 (дата звернення: 04. 09. 2019).

Обговорення 5.3. Користувачі

User persona type (User Persona. URL: https://app.xtensio.com/folio/knap8110?_ga=2.137648624.1150373309.1524643397-544685363.1524643397 (дата звернення: 04. 09. 2019).

User Persona Comparison (Free User Persona Comparison Template - Xtensio. URL: <https://xtensio.com/user-persona-comparison/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

Обговорення 5.4. Розробка EFE Matrix для університету

Університети розпочинають процес стратегічного управління. Організації свідомо і систематично виявляють та оцінюють зовнішні можливості та загрози, з якими стикається вища освіта.

Інструкція

Крок 1. Сформуйте команду з трьох студентів групи та спільно підготуйте EFE Matrix для вашої установи.

Крок 2. Запишіть ваші оцінки та порівняйте з іншими командами.

Крок 3. Яка команда найбільш позитивно розглянула стратегії? Яка команда найбільш негативно розглянула стратегії? Обговоріть природу відмінностей.

Обговорення 5.5. Розробка матриці конкурентного профілю для університету

Ваш університет конкурує з усіма іншими навчальними закладами. Держава, студенти, викладачі, співробітники, благодійні фонди є індикаторами конкурентоспроможності. Інші сфери включають в себе спортивні програми, гуртожитки, академічну репутацію, місце розташування та працевлаштування. Мета цієї вправи полягає в тому, щоб дати вам практичну оцінку щодо конкурентоспроможності бізнесу в галузі освіти.

Інструкція

Крок 1. Визначте два університети у вашому регіоні, які безпосередньо конкурують із вашою установою для студентів. Проведіть опитування з кількома особами, можливо, одногрупниками, хто усвідомлює особливі сильні та слабкі

сторони цих університетів. Запишіть інформацію про два конкуруючі університети.

Крок 2. Підготуйте матрицю конкурентного профілю, яка включає вашу установу та дві конкуруючі установи. Внесіть наступні десять факторів у ваш аналіз:

1. Вартість навчання
2. Якість факультетів
3. Академічна репутація
4. Середній кількість студентів
5. Якість кампуса
6. Спортивні програми
7. Якість студентів
8. Випускні програми
9. Місцезнаходження кампуса
10. Студентська культура

Крок 3. Презентуйте вашу матрицю.

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 6. РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА / *Стратегічний менеджмент* : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ: СПІВВІДНОШЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО І ДЕРЖАВНОГО / Тертичка В. В. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.

Обговорення 6.1. Стратегічні технології

Завдання 1

Визначте етичні проблеми середовища, які постають перед управлінцями. З’ясуйте, як організація може вирішити виникаючі труднощі та розширити можливості формування стратегії в майбутньому.

Завдання 2

Компанія Intel була серед лідерів електронної промисловості упродовж останніх тридцяти років. Вона одна з найбільших і найуспішніших компаній у світі, що входить до п'ятірки найвідоміших світових брендів. Переважній більшості споживачів знайомий слоган “Intel inside”. Однак останнім часом разом із спадом на ринку попиту на настільні комп'ютери доходи Intel від їх реалізації суттєво знизилися. Керівництво компанії дійшло думки, що залежність тільки від процесора є ризикованою стратегією в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища.

Обговорення 6.2. Lean Canvas

Створення Lean Canvas (Lean Canvas Template | Free Lean Canvas Tool for Teams. URL: <https://miro.com/templates/lean-canvas/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

Обговорення 6.3. Розробка альтернативних стратегій для університету

Для представників усіх галузей коледжу чи університету важливо ідентифікувати та обговорити альтернативні стратегії, які могли б допомогти викладачам, студентам, випускникам, співробітникам та іншим виборчим округам. Коли ви закінчите цю вправу, зверніть увагу на вивчення та розуміння, що відбувається, оскільки люди висловлюють розбіжності у думці. Нагадаємо, що процес планування є більш важливим, ніж документ.

Інструкція

Крок 1. Згадайте або знайдіть зовнішні можливості / загрози та внутрішні чинники / сили слабкості, які ви визначили раніше. Якщо ви не зробили цього заняття, обговоріть важливі зовнішні та внутрішні чинники, що стоять перед вашим університетом.

Крок 2. Окресліть альтернативні стратегії, які, на вашу думку, можуть принести користь вашому університету. Ваші

запропоновані дії повинні дозволити використати певні сильні сторони, поліпшити певні недоліки, уникати зовнішніх загроз та / або скористатися певними зовнішніми можливостями. Перерахуйте 10 можливих стратегій. Пронумеруйте стратегії.

Крок 3. На окремому аркуші паперу поставте номери від 1 до 10. Кожен учасник повинен оцінювати визначені стратегії, використовуючи шкалу від 1 до 3, де 1 = я не підтримую реалізацію, 2 = я нейтральний щодо реалізації, і 3 = я підтримую реалізацію. Оцінюючи стратегії, визначте, що ваша організація не може робити все бажане чи потенційно корисне.

Крок 4. Записати свої рейтинги поряд із відповідними стратегіями.

Крок 5. Оцініть кожну стратегію, щоб отримати пріоритетний список рекомендованих стратегій. Цей пріоритетний список відображає колективну оцінку. Стратегії з найвищим балом вважаються найкращими.

Крок 6. Обговоріть, як цей процес може дозволити організаціям досягти розуміння та прихильності окремих людей.

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 4. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ / Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Розділ 6. Технології стратегічного управління / Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с

Обговорення 7.1. Стратегічний вибір

Завдання 1:

З’ясуйте бачення вашої організації відносно майбутнього. Можна скористатися запитаннями, запропонованими Дж.Ламбертом. Поспілкуйтеся з керівником сектору персоналу або представником вищої ланки управління для отримання

якогома більше інформації, яка допоможе сформулювати бачення організації.

Опишіть результати вашого дослідження. Сподіваємося, керівник вашої організації має уявлення про її майбутнє. Якщо ж стане очевидно, що у вашої організації немає бачення, можливо, ваша дослідницька робота допоможе його сформулювати.

Завдання2:

прочитайте наведені формулювання. Чи є це стислим визначенням мети діяльності (головним призначенням)? Чи запропонували б Ви зміни в формулювання або переформулювали (уточнили) місію? Наприклад, у Програмі діяльності Кабінету Міністрів України “Відкритість, дієвість, результативність” визначено мету урядової політики — підвищення якості життя населення, забезпечення прав і свобод громадян, створення можливостей для вільного розвитку особистості на основі сталого економічного зростання. Дії Уряду буде спрямовано на створення умов для наближення до європейських стандартів в усіх сферах суспільного життя та майбутнього членства України в Європейському Союзі. Основою політичної стабільності у державі та гарантією дієздатності Уряду є взаємодія законодавчої та виконавчої гілок влади (Програма діяльності Кабінету Міністрів України “Відкритість, дієвість, результативність”, 2003 р.). Фактично це є визначення місії діяльності Кабінету Міністрів України. Визначення місії державної податкової служби України: “Забезпечення повного та своєчасного надходження до бюджетів і державних цільових фондів законодавчо встановлених в Україні податків і зборів (обов’язкових платежів), а також неподаткових доходів” (Стратегічний план розвитку державної податкової служби України на період до 2013року. Затверджено наказом Державної податкової адміністрації України 7 квітня 2003 № 160).

Завдання 3:

Проаналізуйте наведені у прикладах ДПА і ГУДС на відповідність SMART-goals підходу. Наприклад, стратегічні цілі розвитку державної податкової служби України передбачають:

1. Забезпечення умов для підвищення рівня добровільного виконання вимог податкового законодавства платниками податків.

2. Створення умов для партнерських взаємовідносин податкової служби із платниками податків.

3. Впровадження стандартизованих та прозорих форм і методів обслуговування платників податків.

4. Трансформація моделі нинішньої державної податкової служби України на провідний, підзвітний суспільству, високоефективний державний орган виконавчої влади (стратегічний план розвитку Державної податкової служби України на період до 2013 року. Затверджено наказом Державної податкової адміністрації України 7 квітня 2003 № 160).

Обговорення 7.2. Стратегічні комунікації

Вибір формату стратегічної комунікації організації та з урахуванням вартості, часу та каналів спілкування. Звернути особливу увагу на кризові комунікації.

Обговорення 7.3. Чи організації справді встановлюють цілі?

Цілі забезпечують напрям, дозволяють оцінювати, встановлюють пріоритети, зменшують невизначеність, мінімізують конфлікти, стимулюють напруженість і допомагають як у розподілі ресурсів, так і у проектуванні робочих місць. Ця вправа покращить ваше розуміння того, як організації використовують ці цілі та використовують їх неправильно.

Крок 1. Утворіть команди по три людини.

Крок 2. Зв'яжіться по телефону власником або менеджером організації у вашому місті. Проведіть 30-хвилинне особисте опитування або зустріч з цією особою з метою обговорення "ділових цілей". Під час зустрічі шукайте відповіді на такі запитання:

1. Чи вважаєте ви, що важливо, щоб бізнес створив і чітко дотримувався довгострокових та річних цілей? Чому так чи чому ні?

2. Чи встановлює ваша організація цілі? Якщо так, то який тип і скільки? Як цілі передаються індивідам? Чи є цілі вашої фірми в письмовій формі або в усній формі?

3. Наскільки менеджери та працівники беруть участь у процесі встановлення цілей?

4. Як часто ваші бізнес-цілі переглядаються та за яким процесом?

Крок 3. Зробіть замітки під час співбесіди. Нехай одна людина стане секретарем, і одна людина веде спілкування.

Крок 4. Підготуйте 5-хвилинну усну презентацію з результатами.

Обговорення 7.4. Розробка карти позиціонування

Мета цієї вправи полягає в розробці карти позиціонування продукту. Організації, такі як університети, все частіше використовують карти для визначення ефективних способів реалізації стратегій.

Інструкція

Крок 1. Створіть групи з трьох осіб.

Крок 2. Спільно підготуйте карту позиціонування продукту, яка включає вашу устанovu та ще чотири університети.

Крок 3. Створіть велику діаграму вашої карти позиціонування продукту.

Крок 4. Обговоріть розбіжності між картами.

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / *Стратегічний менеджмент* : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР / Тертичка В. В. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с

Обговорення 8. Стратегічні плани

Завдання 1.

Оцініть можливість успішної реалізації стратегії у вашій організації. Відповідь матиме індивідуальний характер для кожної організації залежно від її потенціалу щодо планування та реалізації стратегії, а також відповідної корпоративної культури. Для прикладу, десять найпоширеніших проблем, які зустрічаються в процесі реалізації стратегії:

1. Реалізація стратегії тривала довше запланованого часу.
2. Під час реалізації стратегії виявилися серйозні проблеми, не передбачені заздалегідь.

3. Координація реалізації стратегії була недостатньо дієвою.

4. Діяльність конкурентів і криза відволікали увагу від питань реалізації стратегії.

5. Потенціал залучених до реалізації осіб виявився недостатнім.

6. Рівень підготовки та інструктування співробітників нижчої ланки виявилися недостатніми.

7. Основні завдання і реалізація не окреслені детально.

8. Інформаційна система моніторингу процесу реалізації стратегії виявилася недостатньо потужною.

9. Недостатньо чітко окреслені функції і відповідальність головних виконавців.

10. Особи, залучені до процесу формування стратегічних рішень, не були активно задіяні під час реалізації.

Малоймовірно, що ваша організація не матиме проблем під час реалізації стратегії, і ви, швидше за все, зможете виявити лише незначну їх кількість. Якщо ви виявили досить багато проблем, значить, стратегічний менеджмент у вашій організації неідеальний.

Завдання 2.

Для визначення оптимальності використання наявного у вас часу як ресурсу дайте відповіді на питання: Як часто в умовах нинішнього управління часом вам доводиться мати справу з непередбаченими ситуаціями? - Які ваші недоліки впливають на результативне використання часу? - Як ви з ними боретесь? - Чи правильно ви визначили баланс між поточними завданнями, аналізом минулих і плануванням майбутніх завдань? - Чи правильно розподіляєте час між виконанням різних функцій? Чи входить до ваших функціональних обов'язків діяльність, на яку витрачається занадто багато або занадто мало часу? - Ви оптимізуєте свою діяльність відповідно до змін, що відбуваються, чи продовжуєте працювати за усталеною методикою? - Які зі своїх обов'язків ви могли б делегувати іншим? Охарактеризуйте осіб, з якими ви взаємодієте в процесі трудової діяльності? Ви витрачаєте занадто мало чи занадто багато часу на них? - Ваші найважливіші пріоритети? У який спосіб ви можете поліпшити вашу нинішню діяльність і краще сфокусуватися на ній? - Які ваші особисті якості проявляються у роботі? Які бажано удосконалити?

Завдання 3.

Управління часовим ресурсом є найважливішою навичкою для кожного, хто обіймає керівну посаду. Що, на вашу думку, є зайвою витратою часу для менеджера. Які функції вашої нинішньої діяльності, з вашої точки зору, можна розцінювати як недоцільні? Зафіксуйте ваші спостереження нижче. Розподіліть ваші функціональні обов'язки з огляду

пріоритетності — вищий рівень, середній і низький. Опишіть ваші спостереження.

Завдання 4.

Чи згодні ви з наведеними нижче твердженнями. Обґрунтуйте вашу думку.

1. Реалізація стратегії є, скоріш за все, найважливішим її етапом.

2. Якщо стратегію не можна реалізувати, вона втрачає будь-який сенс.

3. Реалізація є окремою частиною стратегії.

4. Реалізація є безперервним процесом.

5. Реалізація стратегії є останнім етапом процесу.

Якою б не була ваша думка щодо наведених вище тверджень, слід зазначити, що є низка критеріїв (наведені не відповідно до значимості), відповідність яким має бути забезпечена для обґрунтування всієї стратегії:

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 8. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ, ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ / Тертичка В. В. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с

Обговорення 9.1. Моніторинг

Завдання 1.

Окресліть етичні проблемні питання моніторингу та оцінювання в стратегічному управлінні, з якими стикаються експерти. З’ясуйте, як організація може вирішити ці проблемні питання та розширити можливості формування стратегії в майбутньому.

Завдання 2.

Відповідно до етапів організації процесу моніторингу рекомендацій складіть план моніторингу для вашої організації. Які пункти цього плану, на вашу думку, потребують уточнення і додаткових формулювань?

Завдання 3.

Згрупуйте показники (індикатори) для моніторингу у вашій (або іншій, відомій вам) організації. Завдання виконайте за пропонованими шаблонами 1-4. При зборі даних для показників моніторингу в стратегічному управлінні дотримуйтеся шаблонів 5-7. Групування на блоки (інституційний, організаційний, технічний і фінансовий) коротко-, середньо- і довгострокових критеріїв виконайте за шаблонами. Підсумкову таблицю моніторингу в стратегічному управлінні заповніть за шаблоном.

Завдання 4.

Відповідно до рекомендацій щодо структури звіту з оцінювання у стратегічному управлінні підготуйте звіт.

Обговорення 9.2. Оцінка стратегій університету

Важливою частиною оцінювання стратегій є визначення характеру та ступеня зміни зовнішніх можливостей / загроз організації та внутрішніх сильних / слабких сторін. Зміни в цих основних критичних факторах успіху можуть свідчити про необхідність зміни стратегій фірми.

Інструкція

Обговоріть позитивні та негативні зміни зовнішніх та внутрішніх факторів вашого університету. Почніть із зазначення нових або виникаючих можливостей і загроз. Потім визначте сильні та слабкі сторони, які суттєво змінилися під час навчання. З урахуванням зовнішніх та внутрішніх змін, які були виявлені, обговоріть, чи потрібні університету зміни. Чи існують нові стратегії, які ви рекомендували б? Складіть список рекомендацій.

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 9. МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ / Тертичка В. В. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с

Обговорення 10. Стратегічне управління на центральному та місцевому рівнях

Завдання 1:

на сайті www.kmu.gov.ua у розділі “Органи влади” виберіть будь-яке міністерство або ЦОВВ і проаналізуйте структуру обраного органу влади з позицій стратегічного управління. Чи дійсно цілі департаменту відповідають завданням міністерства (ЦОВВ); цілі управління — завданням департаменту; цілі відділу — завданням управління, а цілі сектору — завданням відділу? Чи відповідає посадова інструкція спеціаліста (головного спеціаліста) сектору завданням діяльності сектору? Висновки можна оформити письмово.

Завдання 2:

Робоча група як найвищий орган системи стратегічного управління утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов’язаних із розробкою і реалізацією стратегічного плану. Сформуйте РГ — команду як найвищий орган і мозковий центр зі стратегічного планування. Завданням є складання умовного списку членів робочої групи — команди зі стратегічного планування для обраного вами міністерства або ЦОВВ. Виконання завдання умовно поділяється на дві частини: - самостійна робота слухачів у міні-творчих групах (до 30 хвилин); - презентація і обговорення результатів виконання завдання (до 20 хвилин). Для виконання завдання утворюються міні-творчі групи чисельністю до 3 осіб кожна. Для виконання першої частини (самостійна робота у міні-творчих групах) доцільно використовувати матеріали: “Положення про Міністерство...”, “Положення про ЦОВВ...” тощо. Завдання виконувати згідно з шаблоном на аркушах А4 формату з

подальшим перенесенням на великі аркуші або дошку для наступної презентації.

У другій умовній частині виконання завдання, враховуючи кількість міні-творчих груп, установлюється регламент для презентації. Результати виконаного завдання репрезентують представники міні-творчої групи з використанням великих аркушів або дошки. Поясніть: чому саме цих осіб ви внесли до списку? Які аргументи “за” чи “проти” кожної кандидатури можете навести? Чи спроможний такий склад команди обговорювати і приймати важливі рішення, пов’язані з розробкою і реалізацією стратегічного плану? Чи зможе робоча група — команда “зійти сходами” (див. рисунок 6.4 у розділі 6) розробки стратегічного плану? Після репрезентації проводиться коротке обговорення результатів і підбиття підсумків та складається узгоджений список (шляхом підкреслення або ж окремо виписуються імена і прізвища) робочої групи — команди зі стратегічного планування для міністерства або ЦОБВ.

Завдання 3:

Керівники органів місцевого самоврядування повинні чітко розуміти потенціал їх готовності до процесу стратегічного управління. Потрібно визначити і оцінити можливі перешкоди на шляху до успіху та розробити план або стратегію щодо їх усунення. Завдання. Визначте основні перешкоди на шляху впровадження стратегічного управління? (наприклад, відсутність лідерів: проблеми із залученням до цього процесу представників територіальної громади; брак ресурсів (вказати конкретно яких, тощо). Ваша думка щодо їх вирішення?

Завдання 4:

Назвіть вигоди, прямі або непрямі, які ви очікуєте від стратегічного управління (наприклад, ефективніше використання ресурсів території; конструктивні взаємовідносини з підприємцями; якісний план змін та управління змінами). Занотуйте найважливіші вигоди

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 10. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ ТА МІСЦІВОВОМУ РІВНЯХ / Тертичка В. В. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с

Обговорення 11. Стратегічні програми та проекти

Завдання 1:

Використовуючи матрицю оптимізації програм і методичні рекомендації з узгодження наявних та майбутніх програм, спробуйте оптимізувати наявні державно-цільові програми. Зафіксуйте свої результати.

Завдання 2:

Використовуючи наявні інформаційні ресурси, візьміть будь-яку стратегію і відповідно до фаз (кроків) перетворіть її на проект. Які труднощі, виклики і загрози та методологічні помилки виникають у цьому процесі?

Завдання 3:

Використовуючи наявні інформаційні ресурси, спробуйте здійснити управління обраним Вами портфелем стратегічних проектів. Які переваги й недоліки, можливості та загрози такого управління? Чому таке управління не поширене у нашій країні?

Завдання 4:

1. Ознайомтесь з фрагментом державної цільової програми.

2. Сформулюйте показники, за допомогою яких можна вимірювати рівень виконання завдань програми (виходячи з мети програми та шляхів розв’язання проблеми).

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 11. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ПРОГРАМИ І ПРОЕКТИ ТА СТРАТЕГІЧНА ЕКОЛОГІЧНА ОЦІНКА / Тертичка В. В. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с

Обговорення 12.1. Оперативне управління

Завдання 1:

Виявіть конкретні відмінності стратегічного й оперативного управління. З'ясуйте, як у вашій організації (структурі) взаємоузгоджуються стратегічні і оперативні плани. Як відбувається корекція заходів оперативного плану на виконання стратегічних завдань.

Завдання 2:

Використовуючи матеріали параграфів “Етапи розроблення оперативного плану”, складіть оперативний план для організації, в якій Ви працюєте. Які складнощі виникли у Вас під час цієї роботи? Які уроки Ви засвоїли при складанні оперативного плану? Чи дійсно оперативний план є складником стратегічного управління у Вашій організації?

Завдання 3:

Розгляньте діяльність добре знайомої (бажано Вашої) організації за максимально можливий період часу. Оцініть дієвість оперативного планування. Які саме чинники вплинули переважно позитивно чи негативно на реалізацію оперативного плану? Чи коректували план? Вносили зміни в заходи чи завдання? Ґрунтуючись на нинішньому стані організації, які корективи варто внести для забезпечення кращої реалізації стратегічного плану?

Обговорення 12.2. Організаційна структура університету

Провести аналіз структури університету, де ви навчаєтесь.

Порівняти з іншими університетами в Україні. Як відрізняється організаційна структура університетів за кордоном? Чи є ці моделі ефективними?

Обговорення 12.3. Організації майбутнього

Якими властивостями повинні володіти організації майбутнього?

Обговорення 12.3. Організаційна структура в публічному секторі

Дослідження та формування організаційної карти державної установи або послуги. За прикладом: Design your organisational structure | For government | Queensland Government. URL: <https://www.forgov.qld.gov.au/file/14961/download?token=1y7eMLji> (дата звернення: 04. 09. 2019).

Обговорення 12.4. Дизайн послуг в публічному секторі

Створення канви послуги для публічного сектору (UXM. (2015). Introducing the service model canvas - UXM. - URL: <http://www.uxforthemasses.com/service-model-canvas/> (дата звернення: 04. 09. 2019).

Ознайомлення з літературою

1. РОЗДІЛ 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЯКА ПІДТРИМУЄ СТРАТЕГІЮ / *Стратегічний менеджмент* :навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Open-source Platform Design Toolkit 2.2. URL: <https://platformdesign toolkit.com/toolkit/#download>. (дата звернення: 04. 09. 2019).
3. Iftf.org. (2018). IFTF: Governance for the Future: An Inventor's Toolkit. - URL: <http://www.iftf.org/our-work/global-landscape/governance/governance-for-the-future-an-inventors-toolkit/>. (дата звернення: 04. 09. 2019).
4. Namahn, P. (2018). Service Design Toolkit. - URL: <http://servicedesign toolkit.org/downloads.html>. (дата звернення: 04. 09. 2019).
5. Forgov.qld.gov.au. (2018). Design your organisational structure | For government | Queensland Government. - URL: <https://www.forgov.qld.gov.au/design-your-organisational-structure>. (дата звернення: 04. 09. 2019).

6. РОЗДІЛ 12. ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / Тертичка В. В. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.

7.

ВПРАВИ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Вправа 1. Стратегічна матриця

Створення і заповнення матриці стратегічного розвитку. Виконання стратегії вимагає довгострокового, структурованого підходу. Визначення: Виконання стратегії допомагає людям робити невеликий вибір відповідно до великого вибору. Матриця виконання стратегії допомагає вам керувати виконанням стратегії. Погляд на процес: вдосконалення ключових 8 блоків. Погляд з точку зору людини: навчіться розпізнавати «поганих хлопців» та способи їх перемогти.

The Strategy Execution Canvas		
TEAM		
<p>TEST YOUR STRATEGY Develop your List of NOES. What are the things you won't do.</p> <p>LIST OF NOES</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>COMMUNICATE YOUR STRATEGY H3 Communicator. How to get the strategy in the Heads, Hearts and Hands of all team members.</p> <p>1 2 3 4</p>	<p>CASCADE YOUR STRATEGY Develop a high level Balanced Scorecard</p> <p>F 1 2 IP 1 2 3 4</p> <p>C 1 2 LG 1 2 3 4</p>
<p>STRATEGY PROGRESS Define what success looks like – the Finish line – and identify sign posts to show you the way.</p> <p>FINISH LINE</p> <p>LEAD INDICATOR</p> <p>KPI'S</p>	<p>MUST WIN PROJECTS Select 3 crucial projects 6 develop 'Project on 1 Page'</p> <p>1 2 3</p>	<p>AWESOME HABITS Identify 2 team behaviors to increase / decrease</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
<p>BAD GUY #1 Select a bad guy, define current threat level and combat plan.</p> <p>THREAT LEVEL: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>COMBAT PLAN</p>	<p>BAD GUY #2 Select a bad guy, define current threat level and combat plan.</p> <p>THREAT LEVEL: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>COMBAT PLAN</p>	<p>BAD GUY #3 Select a bad guy, define current threat level and combat plan.</p> <p>THREAT LEVEL: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>COMBAT PLAN</p>

Вправа 2. Тестування власної стратегії

Список «ні»

Перша вправа допоможе вам прояснити стратегію, визначивши, що ваша команда / ваша компанія не збирається робити.

Ваш виклик:

Визначте 5 речей, які ваша команда / ваша компанія не збирається робити протягом наступних 12 місяців.

Поради:

Пропонуємо 12-місячний термін, подібний до бюджетного циклу. Але ви можете зробити це коротшим або довшим

Якщо ви виконуєте вправу «Список ні» з командою, нехай кожен визначить свої 5 ні окремо, напишіть їх на жовтих стікерах. Нехай кожен учасник коментує свій вибір. Після обговорення еволюціонуйте до одного списку

Перегляньте список після обраного періоду часу. Ваш список не встановлений. Якщо трапиться щось кардинальне, ви можете змінити. Але це потрібно робити обережно, оскільки основною метою цієї вправи є захист довгострокового вибору від короткочасного тиску

Вправа 2. Встановіть фінішну лінію

Ця вправа допомагає показати всім, як виглядає успіх стратегії. Додаючи фінішну лінію, ви робите успіх стратегії відчутним для всіх.

Ваш виклик: Зафіксуйте суть стратегії простим, надихаючим реченням.

Поради:

Встановити фінішну лінію за 3-5 років.

Виберіть фініш, який надихає всю команду, а не лише акціонерів.

Вибирайте фініш, який є жорстким, але реалістичним. Фінішна лінія - це не мрія дня, як виграти джекпот в лотерею одного дня. Фінішна лінія - це твердження, яке починається з реалістичного потенціалу.

Переконайтеся, що ви можете легко відстежувати та повідомляти прогрес.

Вправа 3. Комунікаційне забезпечення стратегії

Кроки:

- Визначте стратегічні компроміси
- Надайте рекомендації щодо прийняття рішень
- Створити навколо неї історію
- Поділіться історіями
- Історії обходять наш режим критиків. Вони прямують до серця.

Поради

Чудове спілкування допомагає вам отримати стратегію в головах, серцях і руках людей. Це створює розуміння, мотивацію та дії.

Пам'ятайте, що емоційний зв'язок з ідеєю спонукає людей до участі.

Історії є чудовими диригентами емоцій і роблять повідомлення більш чіткими.

Прокляття знань - ми різко переоцінюємо свої комунікативні здібності.

План: повторення не працює! Натомість будьте комунікатором:

Вправа 4. Масштабування стратегії. Перспективи збалансованої системи показників

Вправа допомагає розбити вашу стратегію на цілі з 4 різних перспектив:

1. Фінансова перспектива
2. Перспектива клієнта
3. Перспектива внутрішнього процесу
4. Перспектива навчання та зростання

Ваш виклик: Розбийте стратегію на цілі команди

Поради: "The Balanced Scorecard: 28 Tips to Boost Your Balanced Scorecard!" Jeroen de Flander, 21 Nov. 2018, jeroen-de-flander.com/balanced-scorecard/. Accessed 10 Feb. 2021.

Вправа 5. Створення стратегічних проєктів. Проєкти, що мають виграти

Ця вправа визначає існуючі та майбутні проєкти. Виберіть 3 найважливіших і докладно розкажіть їх на 1 сторінці.

Ваш виклик: виберіть 3 проєкти, які необхідно виграти, та докладно опишіть їх на 1 сторінці. Теми, які потрібно включити в проєкт на 1 сторінці:

1. Фон проєкту
2. Постановка проблеми
3. Завдання
4. Результати
5. Основні члени
6. Припущення / Обмеження
7. Проблеми / ризики

Вправа 6. Вимірювання стратегічного прогресу. Показчики

Ця вправа допоможе вам вибрати обмежений набір показників для кожної роботи та очистити панель інструментів.

Ваш виклик: визначте 1 показник для кожної роботи

Поради

Постарайтеся позбутися якомога більше марних показників. Кожного разу запитуйте себе: "Яке важливе рішення нам допомагає прийняти цей захід?" Слово «важливо» важливо. Спокусливо відповісти «так», але це питання наскільки важливо.

Другий важливий елемент, щоб уникнути перевантаження інформацією. Як? Зробіть різницю між інформаційними потребами тренера та потребами гравців. Тренінгова панель інструментів - ваша панель інструментів - це найпростіша частина. Наша увага повинна бути зосереджена на табло гравців. Для нашої подорожі нам потрібно створити просту інформаційну панель для наших мандрівників - панель, яка візуалізує фінішну пряму та покажчики, провідні показники, які передбачають успіх на фінішній прямій.

Вправа 7. Встановлення стратегічних цілей.

У більшості компаній відбувається щорічний індивідуальний процес встановлення цілей, який є частиною класичного циклу управління ефективністю. Отже, ми не винаходимо колесо, а пов'язуємо блоки виконання стратегії.

Ваш виклик: Ставте перед собою великі індивідуальні цілі і робіть те саме для членів команди

Вправа 8. Вироблення стратегічних програм та навичок. + 2 /- 2 командні звички

Нам потрібно виявити та знищити автоматизовану поведінку (звички), яка вбиває наш прогрес і виявляти та стимулювати нову поведінку, створюючи нові звички, які прискорюють нашу подорож.

Ваш виклик: визначте дві звички (автоматизовану поведінку), які ви бачите в команді, що блокують прогрес, і визначте дві звички, які ця команда допомогла б пришвидшити.

Поради: попросіть людей написати окремо звички + 2 / -2 та обговорити результати з командою. Проведіть коротке опитування, надаючи список поведінки, яку люди можуть оцінити сьогодні щодо бажаної ситуації

Вправа 9. Стратегічна культура організації. Якорі стратегії

Повторювані щотижневі дії, які допомагають автоматизувати рішення про виконання, називаються «Стратегічні прив'язки». Вони допомагають нам взяти участь у виснаженні недоброзичливців у той час, коли звички залишаються несформованими або неміцними. Ці прив'язки гарантують, що наші добрі наміри на шляху до успіху не будуть зірвані щоденними відволіканнями, чи наявними шкідливими звичками. Щоденний ритм швидше створює звички, але щоденний графік у більшості ділових середовищ нереальний. Однак 7-денний ритм дає вам перевагу регулярних повторень, дотримуючись більш природного потоку.

Якорі стратегій не повинні домінувати в порядку денному. Але вони повинні бути там, тиждень за тижнем, місяць за місяцем. Бувають випадки, коли ми стикаємося із спокусливими відволікаючими фактами. Бувають випадки, особливо на початку, коли вони задаються питанням, чи все це того варте. Бувають випадки, коли ви завалені роботою, а часу насправді немає.

Через деякий час сила звички починає з'являтися, і якорі стратегії стають сильнішими. І якщо ви продовжуєте йти далі, вони настільки вкоренилися, що ви автоматично відповідаєте на підказку. Звички - це сила природи. І ми теж можемо скористатися їх силою в нашій стратегічній подорожі. Нам просто слід дотримуватися логіки природи, щоб створити собі звичку. І логіка така: якорі стратегії змушує повторювати. Повторення створює процедури. Процедури перемагають виснаження сили волі.

Ваш виклик: Визначте 1-3 повторювані блоки у своєму щотижневому графіку, які допоможуть вам сформувати визначені звички.

Порада: Не будь занадто амбіційним. Погодьтеся, щоб вся група використовувала той самий якорі. Наприклад, щоранку в середу з 9 до 10 ранку ми здійснюємо вихідні дзвінки щонайменше 10 потенційним клієнтам

ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання результатів *поточної роботи* (завдань, що виконуються на практичних, семінарських, лабораторних, індивідуальних заняттях та консультаціях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за такими критеріями:

Розрахункові завдання, задачі, лабораторні роботи (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано;

40% – завдання виконано частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

60% – завдання виконано повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо);

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

Ситуаційні вправи, конкретні ситуації та інші завдання творчого характеру (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано;

40% – завдання виконано частково, висновки не аргументовані і не конкретні, звіт підготовлено недбало;

60% – завдання виконано повністю, висновки містять окремі недоліки, судження студента не достатньо аргументовані, звіт підготовлено з незначним відхиленням від вимог;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки не системного характеру;

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

Позитивні оцінки виставляються тільки тим студентам, які виконали всі види навчальної роботи, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни і набрали за результатами поточного контролю не менше 60 балів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. У Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. М. : 2005. 272 с.
3. David Fred R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed., 2011. 692 p.

Допоміжна:

4. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення: 04. 09. 2019).
5. BCG Matrix Example | Free BCG Matrix Template for Teams. URL: <https://miro.com/templates/bcg-matrix/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
6. SMART Goals Template with SMART Goals Examples for Teams. URL: <https://miro.com/templates/smart-goals/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
7. FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) Template for Teams. URL: <https://miro.com/templates/fmea-analysis/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
8. Balanced Scorecard Example | Balanced Scorecard Template for Teams. URL: <https://miro.com/templates/balanced-scorecard/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
9. SWOT Analysis Template & Example for Teams. URL: <https://miro.com/templates/swot-analysis/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
10. Оцінка компанії за допомогою системи збалансованих показників URL: <https://realtimeboard.com/ru/examples/balanced-scorecard/>;
11. Mind map software built with teams in mind - Mind map online. URL: <https://miro.com/mind-map-software/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
12. Конкурентний аналіз. URL: https://app.xtensio.com/folio/402hli11?_ga=2.71218768.1150

- 373309.1524643397-544685363.1524643397;
13. Конкурентний аналіз – URL: Competitive Analysis. URL: https://app.xtensio.com/folio/402hli11?_ga=2.71218768.1150373309.1524643397-544685363.1524643397 (дата звернення: 04. 09. 2019).
 14. User persona type – User Persona. URL: https://app.xtensio.com/folio/knap8110?_ga=2.137648624.1150373309.1524643397-544685363.1524643397 (дата звернення: 04. 09. 2019).
 15. Free User Persona Comparison Template - Xtensio. URL: <https://xtensio.com/user-persona-comparison/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
 16. Lean Canvas Template | Free Lean Canvas Tool for Teams. URL: <https://miro.com/templates/lean-canvas/> (дата звернення: 04. 09. 2019).
 17. World Energy: A Climate and Energy Policy Negotiation Game | LearningEdge at MIT Sloan. URL: <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/worldenergy/Pages/default.aspx> (дата звернення: 04. 09. 2019).;
 18. World Climate: Negotiating a Global Climate Change Agreement | LearningEdge at MIT Sloan. URL: <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/simulations/worldclimate/Pages/default.aspx> (дата звернення: 04. 09. 2019).
 19. Shynkaruk A.L. Chapter 5: Foreign Mass Media and Political Crises of Modern Ukraine] in The Politics and Complexities of Crisis Management in Ukraine. A Historical Perspective Edited by Gregory Simons, Mykola Kapitonenko, Viktor Lavrenyuk, Erik Vlaeminck 2018 – Routledge, 248 pages.