

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»**

**Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права**



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор із науково-педагогічної роботи

Богдан КОРОБКО

«26» серпня 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**«Стратегічне управління та управління змінами»
(назва навчальної дисципліни)**

підготовки

Магістра

(назва ступеня вищої освіти)

Освітньої програми

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

Спеціальності

D4 «Публічне управління та адміністрування»

(код і назва спеціальності)

**Полтава
2026 рік**

Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» для студентів спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Складена відповідно до освітньо-професійної програми магістра «Публічне управління та адміністрування» 2025 року.

Розробник: Задорожний В.П. д.держ.упр., доцент, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права

Погоджено

Гарант освітньої програми  Інна КУЛЬЧІЙ

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри публічного управління, адміністрування та права

Протокол від «27» серпня 2026 року № 1

Завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права

 Інна КУЛЬЧІЙ

«27» серпня 2026 року

Схвалено навчально-методичною комісією навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права

Протокол від «28» серпня 2026 року № 1

Голова навчально-методичної комісії

 Євгенія КАРПЕНКО

«28» серпня 2025 року

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		форма здобуття освіти	
		денна	заочна
Кількість кредитів – 4	Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»	обов’язкова	
Загальна кількість годин – 120			
Модулів – 1	Спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		2-й	2-й
		Семестр	
		3-й	3-й
Індивідуальне завдання – не передбачено	Ступінь вищої освіти другий (магістерський)	Лекції	
		22 год.	8 год.
		Практичні	
		20 год.	6 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		78 год.	106 год.
Індивідуальна робота: Не передбачено			
Вид контролю: екзамен			

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

для денної форми здобуття освіти – 42/78

для заочної форми здобуття освіти – 14/106

2. Мета навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» є підготовка фахівців здатних розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування, які володіють знаннями та практичними навичками стратегічного управління публічною сферою, здатні формулювати та розв'язувати комплексні завдання публічного управління та адміністрування, розробляти і впроваджувати у життя інноваційні підходи та методи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу держави, регіону, громади з урахуванням сучасних викликів та загроз.

Дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» дає змогу сформувати у майбутніх фахівців такі загальні та фахові компетенції, як:

- ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;
- ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.
- ЗК03. Здатність розробляти та управляти проектами;
- ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)
- СК01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.
- СК02. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери.
- СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.
- СК05. Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними.
- СК07. Здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.
- СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.
- СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.
- СК011. Здатність ініціювати, розробляти та впроваджувати інновації на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

3. Передумови для вивчення дисципліни

Передумовами для вивчення дисципліни є навчальні дисципліни, які мають бути вивчені здобувачами раніше, зокрема: «Методологія наукових досліджень», «Право в публічному управлінні», «Управління проектами»

4. Очікувані результати навчання з дисципліни

В результаті вивчення навчальної дисципліни «Контролінг в публічному управлінні» студент має знати:

- РН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.
- РН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.
- РН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології,

міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур.

– РН07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.

– РН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

– РН11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.

– РН12. Планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.

– РН13. Уміти ініціювати, розробляти та впроваджувати інновації на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

– РН14. Удосконалення професійного та особистісного розвитку протягом усього життя.

5. Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом вивчення навчальної дисципліни.

Мінімальний поріг рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати в мінімальну позитивну оцінку числової (рейтингової) шкали.

Сума балів	Значення ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Критерій оцінювання	Рівень компетентності
90 – 100	А	Відмінно	Здобувач демонструє повні й міцні знання навчального матеріалу в обсязі, що відповідає робочій програмі дисципліни, правильно й обґрунтовано приймає необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Власні пропозиції Здобувача в оцінках і вирішенні практичних задач підвищує його вміння використовувати знання, які він отримав при вивченні інших дисциплін.	Високий , що повністю забезпечує вимоги до знань, умінь і навичок, що викладені в робочій програмі дисципліни.
82 – 89	В	Добре	Здобувач демонструє гарні знання, добре володіє матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач, але допускає окремі неточності. Вміє самостійно виправляти допущені помилки, кількість яких є незначною.	Достатній , що забезпечує Здобувачу самостійне вирішення основних практичних задач.

74 - 81	C	Добре	Здобувач загалом добре володіє матеріалом, знає основні положення матеріалу, що відповідають робочій програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та використовує для рішення характерних/типових практичних завдань на професійному рівні. Додаткові питання про можливість використання теоретичних положень для практичного використання викликають ускладнення.	Достатній, конкретний рівень, за вивченим матеріалом робочої програми дисципліни.
64 - 73	D	Задовільно	Здобувач засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений робочою програмою дисципліни, та розуміє постанову стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішень. Розуміє основні положення, що є визначальними в курсі, може вирішувати подібні завдання тим, що розглядалися з викладачем, але допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача.	Середній, що забезпечує достатньо надійний рівень відтворення основних положень дисципліни.
60 – 63	E	Достатньо	Здобувач засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений робочою програмою дисципліни, та розуміє постанову стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішень. володіє основними положеннями на рівні, який визначається як мінімально допустимий. Правила вирішення практичних завдань з використання м основних теоретичних положень пояснюються з труднощами. Виконання практичних завдань значно формалізовано: є відповідність алгоритму, але відсутнє глибоке розуміння роботи та взаємозв'язків з іншими дисциплінами.	Середній, що є мінімально допустимим у всіх складових навчальної дисципліни.
35 - 59	FX	Незадовільно з можливістю повторного складання екзамену/ заліку	Здобувач може відтворити окремі фрагменти з курсу. Незважаючи на те, що програму навчальної дисципліни Здобувач виконав, працював він пасивно, його відповіді під час практичних і лабораторних робіт в більшості є невірними, необґрунтованими. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни у здобувача відсутні.	Низький, не забезпечує практичної реалізації задач, що формуються при вивченні дисципліни.
0 –	F	Незадовільно	Здобувач повністю не виконав вимог	Незадовільний,

34		з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	робочої програми навчальної дисципліни. Його знання на підсумкових етапах навчання є фрагментарними. Здобувач не допущений до здачі екзамену/заліку.	Здобувач не підготовлений до самостійного вирішення задач, які окреслює мета та завдання дисципліни.
----	--	---	--	--

6. Засоби діагностики результатів навчання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання можуть бути:

- 1) поточний контроль.
 - усне опитування;
 - виконання практичних робіт;
 - тестування;
- 2) модульний контроль:
 - тестування;
- 4) підсумковий контроль:
 - екзамен

7. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління та управління змінам

Поняття «стратегія розвитку». Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Роль стратегічного управління в житті суспільства. Модерація змін. Задачі стратегічного публічного управління. Стратегічні публічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Критерії стратегічних рівнів. Принципи та механізми стратегічного управління. Зростання значущості стратегічного управління для підприємств. Етапи врахування майбутнього в процесі функціонування громад, регіонів, областей і держави

Практичне заняття №1.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій публічного управління

Державний, корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії управління ресурсами розвитку (забезпечення ресурсами та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробничі стратегії. Маркетингова стратегія та її складові (ринкова, товарна, якості, цін, просування, збуту).

Практичне заняття №2.

Тема 3. Етапи стратегічного публічного управління та особливості формування стратегії державного управління

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія розвитку регіонів і громад та правила формулювання в процесі стратегічного управління. Значення місії з орієнтацією на стратегічний розвиток.

Практичне заняття №3.

Тема 4. Стратегічне планування

Значення стратегічного планування діяльності громад в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу формулювання цілей. Вибір місії та вимоги до її формування. Значення місії для його стратегічного розвитку. Стратегічні цілі. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей.

Практичне заняття №4.

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загальних, галузевих, операційного та внутрішніх середовищ. Фактори, що зумовлюють нестабільність зовнішнього середовища.

Практичне заняття №5.

Змістовий модуль 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Тема 6. Стратегічний потенціал та формування конкурентних переваг

Стратегічний потенціал. Його елементи та фактори впливу на його формування і розвиток. Оцінювання стратегічного потенціалу. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг.

Практичне заняття №6.

Тема 7. Види стратегічного управління

Нестабільність зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні. Стратегічний аналіз галузевого середовища. Життєвий цикл галузей. Визначення ключових факторів успіху розвитку держави і громад.

Практичне заняття №7.

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства. «Ланцюг вартості». Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Практичне заняття №8.

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації. Реформування управління. Умови реалізації стратегії, пов'язані з організаційною культурою та персоналом. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Стратегія реформування державного управління.

Практичне заняття №9.

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних державних перетворень. Міжнародний досвід

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні. Критерії ефективності стратегій. Стратегічні перетворення: обмежені зміни, радикальні стратегічні перетворення, зміна напрямку руху. Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.

Практичне заняття №10.

8. Структура навчальної дисципліни
а) для денної форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					с.р.
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	
1	2	3	4	5	6	7
Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти процесу стратегічного управління та управління змінами						
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління та управління змінами	10	2	2	-	-	6
Тема 2 Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій публічного управління	10	2	2	-	-	6
Тема 3. Етапи стратегічного публічного управління та особливості формування стратегії	20	4	2	-	-	14
Тема 4. Стратегічне планування	10	2	2	-	-	6
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	14	2	2	-	-	10
Разом за змістовим модулем 1	64	12	10	-	-	42
Змістовий модуль 2. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу						
Тема 6. Стратегічний потенціал та формування конкурентних переваг	10	2	2	-	-	6
Тема 7. Види стратегічного публічного управління	10	2	2	-	-	6
Тема 8 Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією	10	2	2	-	-	6
Тема 9. Генерування стратегій та умови реалізації	10	2	2	-	-	6
Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних публічних перетворень	16	2	2	-	-	12
Разом за змістовим модулем 2	56	10	10	-	-	36
Усього годин	120	22	20	-	-	78

б) для заочної форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти процесу стратегічного управління та управління змінами						
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління та управління змінами	12			-	-	12
Тема 2 Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій публічного управління	12	2	2	-	-	8
Тема 3. Етапи стратегічного публічного управління та особливості формування стратегії	12	2	2	-	-	8
Тема 4. Стратегічне планування	12			-	-	12
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	12			-	-	12
Разом за змістовим модулем 1	60	4	4	-	-	52
Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти стратегічного публічного управління						
Тема 6. Стратегічний потенціал та формування конкурентних переваг	12	2	2	-	-	8
Тема 7. Види стратегічного публічного управління	12			-	-	12
Тема 8 Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією	12			-	-	12
Тема 9. Генерування стратегій та умови реалізації	12	2		-	-	10
Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних публічних перетворень	12			-	-	12
Разом за змістовим модулем 2	60	4	2	-	-	54
Усього годин	120	8	6	-	-	106

9. Перелік питань для семінарських занять

№ з/п	Тема заняття та перелік питань	Кількість годин	
		Для денної форми	Для заочної форми
	Семінарські заняття не передбачені*		

10. Перелік питань для практичних занять

№ з/п	Тема заняття та перелік питань	Кількість годин	
		Для денної форми	Для заочної форми
1	Концептуальні засади теорії стратегічного управління та управління змінами 1. Розкрийте зміст понять «стратегія», «стратегічне управління» та	2	—

	«управління змінами» у публічній сфері. У чому полягає їх взаємозв'язок? 2. Які передумови становлення теорії стратегічного управління в державному управлінні та місцевому самоврядуванні? 3. Охарактеризуйте роль стратегічного управління в забезпеченні стійкості суспільства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. 4. Визначте завдання стратегічного публічного управління на рівні держави, регіону та територіальної громади. 5. Сформулюйте принципи та механізми стратегічного управління в органах публічної влади. Наведіть приклад застосування одного з принципів у діяльності конкретної громади.		
2	Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій публічного управління 1. Охарактеризуйте державний, корпоративний (інституційний), функціональний та операційний рівні стратегічних рішень у публічному управлінні. 2. Наведіть загальну типологію стратегій за рівнями стратегічних рішень. Які типи стратегій є пріоритетними для органів місцевого самоврядування? 3. Проаналізуйте стратегії управління ресурсами розвитку (забезпечення ресурсами та ресурсозбереження) та особливості їх вибору в умовах обмеженого бюджету громади. 4. Розкрийте зміст маркетингової стратегії території (ринкова, товарна, якості, цін, просування, збуту) та її застосування для формування інвестиційної привабливості громади.	2	2
3	Етапи стратегічного публічного управління та особливості формування стратегії державного управління 1. Розкрийте зміст основних етапів стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, стратегічний контроль. 2. Сформулюйте вимоги до місії розвитку регіону / територіальної громади. Наведіть приклади вдалих і невдалих формулювань місії. 3. Яке значення має місія з орієнтацією на стратегічний розвиток в умовах європейської інтеграції України? 4. У чому полягають особливості формування стратегії державного управління порівняно зі стратегією комерційної організації?	2	2
4	Стратегічне планування 1. Обґрунтуйте значення стратегічного планування діяльності громад в умовах нестабільності зовнішнього оточення (воєнний стан, демографічні втрати, міграція, бюджетна невизначеність). 2. Охарактеризуйте процес стратегічного планування в публічному управлінні та вимоги до етапу формулювання цілей (SMART, OKR або інші підходи). 3. Які фактори впливають на вибір стратегічних цілей органу публічної влади? Як урахувати цілі сталого розвитку (ЦСР) та вимоги євроінтеграції?	2	—
5	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища 1. Розкрийте сутність і об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень у публічній сфері. 2. Охарактеризуйте специфіку загального (PESTEL), галузевого, операційного та внутрішнього середовищ органу публічної влади /	2	—

	територіальної громади. 3. Які фактори зумовлюють нестабільність зовнішнього середовища публічного управління в Україні у 2024–2026 роках?		
6	Стратегічний потенціал та формування конкурентних переваг 1. Розкрийте поняття стратегічного потенціалу органу публічної влади / територіальної громади. Назвіть його елементи та фактори впливу на формування і розвиток. 2. Якими методами можна оцінити стратегічний потенціал громади (кадровий, фінансовий, інституційний, інфраструктурний, соціальний капітал)? 3. Охарактеризуйте сутність, класифікацію та основні характеристики конкурентних переваг території.	2	2
7	Види стратегічного управління 1. Як нестабільність зовнішнього середовища впливає на вибір виду стратегічного управління (регулярне, стратегічне планування «за зразком», управління за слабкими сигналами, управління в умовах стратегічних несподіванок)? 2. Охарактеризуйте ризики зовнішнього середовища та їх роль у стратегічному управлінні публічною сферою. 3. Розкрийте зміст стратегічного аналізу галузевого / секторального середовища (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, відбудова, безпека). 4. Як визначаються ключові фактори успіху розвитку держави і громад? Наведіть приклади для Полтавської області.	2	—
8	Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією 1. Розкрийте зміст організаційних здатностей як бази розвитку ресурсів і компетенцій органу публічної влади. 2. Як формуються та розвиваються конкурентні переваги території / публічної організації? 3. Адаптуйте модель «ланцюга вартості» (value chain) до надання публічних послуг. Які ланки створюють найбільшу суспільну цінність? 4. Як зміни у стратегічному потенціалі впливають на стратегічну позицію громади (інвестиційну, демографічну, безпекову)?	2	—
9	Генерування стратегій та умови їх реалізації. Реформування управління 1. Охарактеризуйте методи генерування стратегічних альтернатив (мозковий штурм, сценарне планування, бенчмаркінг, форсайт). 2. Які умови реалізації стратегії пов'язані з організаційною культурою та персоналом органу публічної влади? 3. Як формувати організаційну культуру, що підтримує стратегію змін? Яка роль лідерства та мотивації персоналу? 4. Розкрийте зміст стратегії реформування державного управління в Україні та її зв'язок із європейською інтеграцією.	2	—
10	Стратегічний контроль у процесі стратегічних публічних перетворень. Міжнародний досвід 1. Визначте мету, завдання та критерії ефективності стратегічного контролю в публічному управлінні. 2. Охарактеризуйте типи стратегічних перетворень: обмежені зміни, радикальні стратегічні перетворення, зміна напрямку руху. 3. Хто такі агенти змін? Якими навичками вони мають володіти в органах публічної влади?	2	—

	4. Яким чином налагоджується зворотний зв'язок у процесі стратегічного управління? Як долати стереотипи, що загрожують змінам?		
	Усього	20	6

11. Перелік питань для лабораторних занять

№ з/п	Тема заняття та перелік питань	Кількість годин	
		Для денної форми	Для заочної форми
	Лабораторні заняття не передбачені*		

12. Самостійна робота

Метою самостійної роботи студента є: навчитися користуватися бібліотечними фондами і каталогами, працювати з історичними та літературними джерелами, складати конспекти, аналізувати матеріал, порівнювати різні наукові концепції та робити висновки.

Види самостійної роботи студента:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- підготовка до практичних занять;
- опрацювання тем курсу, які виносяться на самостійне вивчення, за списками літератури, рекомендованими в робочій навчальній програмі дисципліни;
- підготовка до виконання модульної контрольної роботи (тестування);
- відвідування консультацій (згідно графіку консультацій кафедри);
- підготовка до складання заліку за контрольними питаннями.

Питання для самостійного вивчення студентами

№ з/п	Назва питань	Кількість годин для	
		денної форми	заочної форми
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління та управління змінами			
1	Порівняйте класичні школи стратегічного управління (школа планування, школа позиціонування, школа навчання тощо) та визначте, які з них найбільше придатні для публічного сектору України	3	6
2	У чому полягає відмінність між стратегічним управлінням у бізнесі та в органах публічної влади? Наведіть не менше чотирьох критеріїв порівняння	3	6
Тема 2 Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій публічного управління			
3	Охарактеризуйте ієрархію стратегій у системі публічного управління України (національний, регіональний, місцевий, організаційний рівні) на прикладі одного секторальної політики	3	4
4	Які типи стратегій (зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані) є виправданими для громад із різним рівнем безпекових ризиків?	3	4
Тема 3. Етапи стратегічного публічного управління та особливості формування стратегії			
5	Проаналізуйте нормативно-правове забезпечення стратегічного планування в Україні (Закон України «Про засади державної регіональної політики», постанови КМУ щодо порядку розроблення стратегій тощо).	3,5	2
6	Які типові помилки допускаються під час формулювання місії	3,5	2

	та стратегічних пріоритетів територіальних громад? Наведіть приклади з відкритих стратегій.		
7	Опишіть роль стейкхолдерів (бізнес, громадськість, ВПО, молодь, міжнародні партнери) на кожному етапі стратегічного циклу.	3,5	2
8	У чому полягає особливість стратегічного вибору в умовах високої невизначеності (сценарний підхід)? Запропонуйте 2–3 сценарії розвитку модельної громади до 2027 року.	3,5	2
Тема 4. Стратегічне планування			
9	Порівняйте стратегічне, тактичне та оперативне планування в органі публічної влади. Як забезпечити їх узгодженість?	3	6
10	Як інтегрувати цілі сталого розвитку ООН та індикатори європейської інтеграції в систему стратегічних цілей громади?	3	6
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища			
11	Проведіть PESTEL-аналіз для сфери публічного управління України з акцентом на фактори воєнного стану та повоєнного відновлення.	5	6
12	У чому полягає специфіка аналізу внутрішнього середовища органу місцевого самоврядування (структура, кадри, фінанси, процеси, культура, дані)?	5	6
Тема 6. Стратегічний потенціал та формування конкурентних переваг			
13	Запропонуйте систему показників для оцінювання стратегічного потенціалу територіальної громади (не менше 8 індикаторів з джерелами даних).	3	4
14	Що є джерелом стійких конкурентних переваг території в умовах війни: географія, людський капітал, інституційна спроможність чи доступ до міжнародної допомоги? Обґрунтуйте позицію.	3	4
Тема 7 Види стратегічного публічного управління			
15	Розкрийте зміст управління за слабкими сигналами та управління стратегічними несподіванками. Наведіть приклади з практики публічного управління 2022–2026 років.	3	6
16	Як життєвий цикл галузі / сфери публічних послуг впливає на вибір стратегії (освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, безпека)?	3	6
Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією			
17	Адаптуйте ідею портфельного аналізу до набору програм і проєктів громади. За якими критеріями класифікувати «портфель» публічних інтервенцій?	3	6
18	Як зміна стратегічної позиції громади (наприклад, з аграрної на логістично-переробну) впливає на структуру управління та компетенції персоналу?	3	6
Тема 9. Генерування стратегій та умови реалізації. Реформування управління			
19	Опишіть типові причини опору змінам у органах публічної влади та інструменти його подолання.	3	5
20	Які вимоги до організаційної культури висуває стратегія цифровізації та відкритих даних? організації.	3	5
Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних публічних перетворень. Міжнародний досвід			
21	Розробіть проєкт системи моніторингу стратегії розвитку громади: індикатори, періодичність, відповідальні, форма публічного звіту.	3	3

22	Порівняйте підходи ОЕСР / ЄС до оцінювання результативності стратегій публічного управління та визначте, що можна запозичити Україні без надмірної бюрократизації.	3	3
23	Яку роль відіграють агенти змін і лідери середньої ланки в утриманні стратегічного курсу під час кризи?	3	3
24	Підготуйте коротке есе (до 2 стор.) «Стратегічний контроль як інструмент підзвітності влади перед громадою».	3	3
	Разом	78	106

13. Індивідуальні завдання

Не передбачено планом

14. Методи навчання

При викладанні навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» застосовуються словесні, наочні, практичні та інтерактивні методи навчання, що забезпечують освоєння теорії стратегічного управління публічною сферою та формування навичок розроблення, впровадження й контролю стратегій розвитку держави, регіону, територіальної громади та органу публічної влади. Поєднання традиційних і сучасних освітніх технологій спрямоване на формування у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» здатності розв'язувати складні завдання стратегічного характеру в умовах невизначеності, воєнного стану, повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Для підвищення якості навчання використовуються мультимедійні засоби, онлайн-платформи (Moodle, Microsoft Teams, Zoom), електронні ресурси органів влади та відкриті дані (портал data.gov.ua, сайти громад, Міністерства розвитку громад та територій України, Національного інституту стратегічних досліджень), а також інструменти аналітичної роботи (Excel, матриці SWOT / PESTEL, карти стейкхолдерів, логіко-структурні схеми).

Словесні методи — проблемна лекція, пояснення, дискусія, круглий стіл — застосовуються для розкриття концептуальних засад стратегічного управління, типології стратегій, етапів стратегічного циклу та порівняння національного й міжнародного досвіду управління змінами.

Наочні методи включають демонстрацію схем стратегічного циклу, матриць стратегічного аналізу, «дерев цілей», карт стейкхолдерів, моделей управління змінами (К. Левін, Дж. Коттер, ADKAR), прикладів чинних стратегій розвитку громад і регіонів, індикаторів моніторингу.

Практичні методи спрямовані на формування фахових компетентностей СК04, СК08, СК10, СК11 та програмних результатів PH06, PH07, PH11, PH13: аналіз реальних стратегічних документів, проведення PESTEL- і SWOT-аналізу території, формулювання місії / візії / стратегічних цілей, побудова портфеля пріоритетів громади, розроблення міні-плану управління змінами, визначення індикаторів стратегічного контролю. Застосовуються кейс-метод, моделювання управлінських ситуацій, проєктний підхід, компаративний аналіз, робота з нормативно-правовими актами та відкритими даними.

Інтерактивні та проблемні методи (дискусія, робота в малих групах, рольове моделювання позицій «керівник громади — депутат — громадськість — донор», мозковий штурм стратегічних альтернатив) розвивають лідерські якості, здатність працювати в команді, попереджати конфлікти та аргументувати управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

Елементи дослідницького навчання (міні-дослідження стратегії конкретної громади, порівняння міжнародних практик стратегічного контролю) забезпечують зв'язок дисципліни з кваліфікаційною роботою магістра та державною науковою тематикою кафедри щодо безпеки молоді, стійкості громад і стратегічного розвитку територій.

Такий методичний підхід формує не лише теоретичні знання, а й практичні компетенції майбутнього фахівця публічного управління: стратегічне мислення, аналітичність, готовність ініціювати та супроводжувати зміни, оцінювати наслідки рішень і забезпечувати підзвітність органів влади громаді.

15. Методи

Поточний контроль успішності засвоєнням студентами навчального матеріалу може здійснюватися шляхом опитування й оцінювання знань здобувачів під час практичних занять, оцінювання виконання самостійної роботи, тестування або в ході індивідуальних співбесід зі студентами під час консультацій. Вибір конкретних форм і методів поточного контролю знань студентів залежить від викладача і доводиться до їхнього відома на першому практичному занятті.

Модульний контроль має на меті перевірку засвоєння студентом певної сукупності знань та вмінь, що формують відповідний модуль. Модульний контроль реалізується шляхом узагальнення результатів поточного контролю знань і проведення спеціальних контрольних заходів (у формі тестування), проводиться наприкінці кожного змістового модулю за рахунок аудиторних занять. На підставі результатів модульного контролю здійснюється міжсесійний контроль (атестація).

Підсумковий контроль здійснюється у формі диференційованого заліку.

16. Розподіл балів, які отримують студенти для диференційованого заліку:

**Схема нарахування балів* з навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами»
за видами робіт для здобувачів денної форми здобуття освіти**

Види робіт/контролю	Перелік тем									
	Тема 1.	Тема 2	Тема 3.	Тема 4.	Тема 5	Тема 6.	Тема 7.	Тема 8	Тема 9.	Тема 10.
	Практичне заняття									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Усне опитування	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Виконання практичних завдань	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Тестування	2	2	2	2		2	2	2	2	
Виконання завдань самостійної роботи	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Модульний контроль					2					2
<i>Всього за темами</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>
Екзамен	50									
Всього за результатами вивчення навчальної дисципліни	100									

Види робіт/контролю	Перелік тем									
	Тема 1.	Тема 2	Тема 3.	Тема 4.	Тема 5	Тема 6.	Тема 7.	Тема 8	Тема 9.	Тема 10.
	Практичне заняття									
		1	2			3				
Усне опитування		5	5			5				
Виконання практичних завдань		3	3			3				
Тестування		2	2			2				
Виконання завдань самостійної роботи	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Модульний контроль										
<i>Всього за темами</i>	2	12	12	2	2	12	2	2	2	2
Екзамен	50									
Всього за результатами вивчення навчальної дисципліни	100									

Шкала та критерії оцінювання відповіді за результатами усного опитування:

Бали		Критерії оцінювання
Для денної форми	Для заочної форми	
1	5	Питання розкрито повністю, що свідчить про відмінне засвоєння матеріалу відповідно вказаних програмних результатів навчання. Студент вільно володіє науково-понятійним апаратом.
0,5	2,5	Механічне відтворення матеріалу з деякими помилками, неточності у використанні науково-понятійного апарату.
0	0	Відсутність відповіді на теоретичне питання, що не дає можливість оцінити формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти.

Шкала та критерії оцінювання виконання практичних завдань:

Бали		Критерії оцінювання
Для денної форми	Для заочної форми	
1	3	Завдання практичної роботи виконано в повному обсязі, оформлено належним чином, у висновках відображено здатність до практичного застосування отриманих знань.
0,5	2,5	Завдання виконано не повністю або з несуттєвими помилками, висновки оформлені, але лише частково розкривають практичне завдання.
0	0	Практична робота не виконана або виконана з суттєвими помилками,

		висновки відсутні чи не мають практичного значення.
--	--	---

Оцінювання тестування денної та заочної форм здобуття освіти:

- кожна правильна відповідь оцінюється у фіксовану кількість балів ($0,2 \times 10 = 3$);
- правильність відповідей перевіряється відповідно до ключа тестів.

Шкала та критерії оцінювання виконання завдань самостійної роботи:

Бали		Критерії оцінювання
Для денної форми	Для заочної форми	
1	2	Виконання завдань самостійної роботи здійснене у повному обсязі, не містить помилок, що дає можливість оцінити формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти на високому рівні.
0,5	1	Виконання завдань самостійної роботи здійснене не у повному обсязі, містить несуттєві помилки, що дає можливість оцінити рівень формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти як достатній.
0	0	Завдання самостійної роботи не виконано та/або результати не відповідають поставленим завданням та/або завдання виконано із суттєвими помилками.

Шкала та критерії оцінювання виконання модульного контролю (тестування) для денної форми навчання:

- кожна правильна відповідь оцінюється у фіксовану кількість балів ($0,2 \times 10 = 2,0$);
- правильність відповідей перевіряється відповідно до ключа тестів.

Шкала та критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти за результатами складання екзамену

Завдання	Бали	Критерії оцінювання
1. 2 Теоретичних питання (кожне питання макс. балів) 10	8-10	Питання розкрито повністю та правильно, відповідь чітка, логічно послідовна, висновки самостійні з наведенням прикладів, що свідчить про високий рівень засвоєння матеріалу відповідно до програмних результатів навчання.
	4-7	Питання розкриті в цілому, відповідь містить несуттєві помилки, що свідчить про середній рівень засвоєння матеріалу відповідно вказаних програмних результатів навчання
	0-3	Питання розкрито з суттєвими помилками, порушена логічність викладу матеріалу, відсутні висновки, неправильно використані наукові терміни, що не може свідчити про формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти.
2. Тест ування	0-30	Кожна правильна відповідь оцінюється у фіксовану кількість балів ($1 \times 30 = 30$), правильність відповідей перевіряється відповідно до ключа тестів.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

100-бальна рейтингова система оцінювання	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою для екзамену, диференційованого заліку, курсового проекту (роботи), практики
90 – 100	A – відмінно	5 – відмінно
82 – 89	B – дуже добре	4 – добре
74 – 81	C – добре	
64 – 73	D – задовільно	3 – задовільно
60 – 63	E – достатньо	
35 – 59	FX – незадовільно з можливістю повторного складання	2 – незадовільно
0 – 34	F – незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	

Правила модульно-рейтингового оцінювання знань

Загальна трудомісткість дисципліни – 100 балів, із них до 50 балів студент може отримати впродовж семестру, решта 50 балів припадає на підсумковий контроль.

1. Поточний контроль. Бали, отримані впродовж семестру, за видами навчальної діяльності розподіляються наступним чином (розподіл орієнтовний):

- робота на практичних заняттях (відповіді на практичних заняттях, а в разі їх пропусків з поважної причини – індивідуальні співбесіди на консультаціях за темами відповідних практичних занять та самостійної роботи) – до 50 балів);

Присутність на лекціях та на практичних не оцінюється в балах. Пропуски занять підлягають обов'язковому відпрацюванню в індивідуальному порядку під час консультацій. Пропущене заняття має бути відпрацьоване впродовж двох наступних тижнів, при тривалій відсутності студента на заняттях з поважної причини встановлюється індивідуальний графік відпрацювання пропусків, але не пізніше початку екзаменаційної сесії. Допуск до екзамену при наявності рейтингової оцінки не менше 25 балів.

2. Підсумковий контроль Підсумковим контролем є екзамен. Він здійснюється відповідно до вимог «Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті імені Юрія Кондратюка».

17. Методичне забезпечення

1. Мирошніченко А.І. Методичні рекомендації для підготовки до практичних занять та самостійної роботи навчальної дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» для студентів спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування». Полтава, 2026, с. 22

2. Мирошніченко А.І., Задорожний В.П. Курс лекцій з дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» для здобувачів вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування». Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2026. 103 с.

18. Рекомендована література

Базова

Базова

1. Drennan, L. T. Risk and Crisis Management in the Public Sector / L. T. Drennan, A. Dudau, A. McConnell, A. Stark. - London : Routledge, 2024. - 402 p. URL: <https://www.routledge.com/Risk-and-Crisis-Management-in-the-Public-Sector/Drennan-Dudau-McConnell-Stark/p/book/9781032434728>
2. Ferlie, E. Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues / E. Ferlie, E. Ongaro. - London : Routledge, 2022. - 348 p. URL: <https://www.routledge.com/Strategic-Management-in-Public-Services-Organizations-Concepts-Schools-and-Contemporary-Issues/Ferlie-Ongaro/p/book/9780367517151>
3. Stevens, Q. Branding as a Public Governance Strategy: A Q Methodological Analysis / Q. Stevens, E.-H. Klijn. - Hoboken : Wiley, 2021. - 250 p. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13263>
4. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження : навч. -метод. посіб. / за заг. ред. А. С. Павловська, О. А. Руденко. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 151 с.
5. Антикризове управління бізнесом : навч. посіб. / А.І. Ковальов, Н.В. Кічук, Н.В. Захарченко [та ін.]. - Одеса : ОНЕУ, 2022. - 182 с.
6. Будник М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління : навчальний посібник / М. М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2025. – 292 с.
7. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник.; КІП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
8. Деміхов О.І., Дегтєрьова І.О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ : ННІМП УМО. 2023. 128 с.
9. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2018. 180 с.
10. Система показників в управлінні ефективністю бізнесу: навч. посіб. / Ю.Ю. Мороз, О.Г. Денисюк, Т.П. Остапчук, Ю.С. Цаль-Цалко. - Житомир : ДУ "Житомирська політехніка", 2024. - 222 с.
11. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
12. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук. К.: 2017. 121 с.
13. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
14. Трещов, М.М. Сучасні інструменти розвитку громад: навч. посіб. / М.М. Трещов, А.Ю. Мунько. - Дніпро : ДДУВС, 2023.

Допоміжна

1. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорига З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві .Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-109000>
2. Задорожний В.П. Контролінг у публічному управлінні: інструмент стратегічного моніторингу та ефективності / В.П. Задорожний, В.П. Залізнюк, Б.Ю. Тирус // Публічне адміністрування та національна безпека. – 2025. – № 6. – <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11114>

3. Задорожний В.П. Публічне управління в умовах кризи: стратегічне планування та прийняття рішень / В.П. Задорожний, Б.Ю. Тирус, Ю.Д. Музика // Наукові перспективи. – 2025. – № 6 (60). – [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-154-167](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-154-167).
4. Задорожний В.П. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг / В.П. Задорожний, А.І. Мирошніченко, А.О. Сапін // Економіка і регіон. – 2024. – № 4 (95). – С. 75–81. – DOI: 10.26906/EiR.2024.4(95).3609
5. Задорожний В.П. Стратегічні чинники державної політики у сфері культури / В.П. Задорожний, Ю.А. Гетало // Сталій розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. – Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025. – С. 362–363.
6. Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 5/2. С. 5–13. ризику
7. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 312–319.
8. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.
9. Метіль Т.К., Сорока Л.М., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Управління консалтинговою фірмою. Економіка, фінанси, право. 2022. №5 (3). С. 5-8.
10. Місцеве самоврядування: підручник / за ред. В.М. Вакуленка, Ю.Ф. Дехтєренка, В.С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2019. 672 с.
11. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2020. № 2. С. 58-68.
12. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя 221 попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40-45. .
13. Регіональне управління: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. регіон. упр., місц. самоврядування та упр. містом ; за заг. ред.: Ю. В. Ковбасяка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. - К. : НАДУ, 2014. 516 с.
14. Толуб'як В.С., Короляк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
15. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2. С. 98-105.

19. Інформаційні ресурси

1. Дистанційний курс з дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами» розміщено за покликанням <https://dist.nupp.edu.ua/course/view.php?id=4848>
2. <http://www.president.gov.ua> – Офіційне представництво Президента України.
3. <http://www.rada.gov.ua/> – Офіційний портал Верховної Ради України.
4. <http://www.kmu.gov.ua/> – Офіційний портал органів виконавчої влади України.
5. <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/> – «Україна-Європейський Союз» – офіційний сайт представництва України при Європейському Союзі.
6. <http://www.coe.kiev.ua/index.html> – Офіційне представництво Ради Європи в Україні.
7. <http://www.niss.gov.ua/> – Національний інститут стратегічних досліджень.