

**ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Навчально-науковий інститут управління, економіки та
природокористування**

Кафедра публічного управління та адміністрування

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*Методичні рекомендації для підготовки фахівців за
ступенем вищої освіти "Магістр" за спеціальністю
"Публічне управління та адміністрування"*

Київ – 2018

УДК 354-027.21/.22:005.21/.22(076)

С 83

Рекомендовано до друку Вченою радою Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського, протокол № 4 від 20 грудня 2018 р.

Укладач:

О. Л. Євмешкіна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського.

Рецензенти:

В. В. Карлова, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічної політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президентіві України;

Р. А. Науменко, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Київського національного торговельно-економічного університету.

С 83

Стратегічне управління : метод. рек. для підготовки фахівців за ступенем вищої освіти "Магістр" за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" / уклад. : О. Л. Євмешкіна. – К. : УкрСІЧ, 2018. – 28 с.

У методичних рекомендаціях наведено програму і тематичний план навчальної дисципліни "Стратегічне управління", форми контролю слухачів, вимоги, питання для обговорення, тематика і рекомендовані джерела для підготовки до семінарських занять та виконання творчих робіт. Відображений короткий зміст лекційного матеріалу розділів відповідної дисципліни.

УДК 354-027.21/.22:005.21/.22(076)

© О. Л. Євмешкіна,
укладання, 2018

© Вид-во "УкрСІЧ", 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	6
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	7
ФОРМИ КОНТРОЛЮ	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ	10
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	14
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	18
ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ ТВОРЧОЇ РОБОТИ.....	21
ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ.....	22
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	25

ВСТУП

Актуальність вивчення дисципліни

- Становлення України як демократичної, незалежної, європейської, соціальної держави можливе завдяки ефективній, злагодженій системі публічного управління, основою якого стратегічне управління. У сучасному суспільстві, насиченому швидкоплинними змінами, стратегічне управління є ефективним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей, що забезпечує створення стратегічного плану на довгостроковий період, єдність стратегічних цілей на державному, регіональному та галузевому рівнях, основу для прийняття політичних рішень. Стратегічне управління має виконуватися постійно для забезпечення надійної основи здійснення інших видів управлінської діяльності. Особливо важливим є довгострокове стратегічне планування, що окреслює загальні вектори і пріоритети розвитку країни на тривалий період та в цілому визначально впливає на її історичну перспективу.
- Досягти успішного публічного управління неможливо без широкого використання наукових підходів до стратегічного управління. Враховуючи це, дисципліна "Стратегічне управління" орієнтована на формування систематизованих знань процесу здійснення стратегічного управління на загальнодержавному, регіональному та галузевому рівнях, зокрема, висвітлення її специфіки у галузі публічного управління, надання вмінь та навичок практичного використання цих знань.
- Дисципліна входить до циклу дисциплін, що формують фахові (спеціальні) компетентності, освітньо-професійних програм підготовки магістрів за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування".

Метою викладання навчальної дисципліни "Стратегічне управління" є формування у слухачів системи теоретичних знань та практичних навичок у сфері стратегічного управління.

Основними завданнями вивчення дисципліни "Стратегічне управління" є надати систематизовані знання теоретичних і методологічних основ стратегічного управління для сфери публічного управління, розширити знання і навички прийняття стратегічних рішень, критичного мислення, оснований на сучасних наукових підходах до управління в умовах неповноти інформації і постійних змін зовнішнього середовища, сформувати практичні навички сучасного стратегічного управління у публічній сфері.

Результати навчання

Після вивчення дисципліни слухачі повинні:

знати:

- Сутність та значення стратегічного управління у сфері публічного управління;

- теоретичні основи і універсальні технології стратегічного планування;
- особливості стратегічного управління на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях;
- зміст, процедури та особливості реалізації та оцінювання ефективності процесу стратегічного управління у публічній сфері;

вміти:

- застосовувати, технології стратегічного управління у публічній сфері;
- організовувати процес стратегічного управління;
- обирати дієві методи стратегічного управління на всіх рівнях публічного управління;
- відбирати та аналізувати інформацію щодо процесу стратегічного управління на основі ефективного зарубіжного досвіду у сфері публічного управління;
- методологічно обґрунтовувати концептуальні документи щодо розроблення стратегій у публічному управлінні, прогнозувати їх результативність;
- виробляти стратегічні документи з використанням усієї сукупності методів та технологій.

Навчальна стратегія дисципліни

Досягнення результатів навчання здійснюється шляхом:

- *проведення лекцій* для надання слухачам необхідних знань;
- *самостійного навчання слухачів* на основі розроблених для дисципліни навчально-методичних матеріалів;
- *участі слухачів у семінарських заняттях* з метою розвитку критичного мислення, формування та розвитку здатності розробляти та реалізовувати стратегії на різних рівнях публічного управління;
- *виконання і презентації індивідуальних завдань* у вигляді творчих робіт до розділів дисципліни;
- *проведення екзамену* для підсумкового контролю засвоєння знань.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Тема 1.1. Загальна характеристика стратегічного управління

Тема 1.2. Стратегічне управління на загальнодержавному рівні

Тема 1.3. Процес стратегічного управління і стратегічне бачення в публічному секторі

Тема 1.4. Стратегічний аналіз в публічному управлінні

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Тема 2.1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики

Тема 2.2. Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління

Тема 2.3. Моделі державного та наддержавного стратегічного планування

Тема 2.4. Методи стратегічного планування в публічному управлінні

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Тема 3.1. Технології вироблення стратегій в публічному управлінні

Тема 3.2. Реалізація стратегій в публічному управлінні

Тема 3.3. Оцінювання стратегічного управління

Тема 3.4. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви розділів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	Всього	у тому числі				всього	у тому числі			
		л	п	сем.	с. р.		л	п	сем.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління у публічному секторі										
Тема 1.1. Загальна характеристика стратегічного управління	12	2			10	12	2			10
Тема 1.2. Стратегічне управління на загальнодержавному рівні	10	2			8	10				10
Тема 1.3. Процес стратегічного управління і стратегічне бачення в публічному секторі	14	2		4	8	14			2	12
Тема 1.4. Стратегічний аналіз в публічному управлінні	14	2		4	8	14	2			12
Разом за розділом 1	50	8		8	34	50	4		2	44
Розділ 2. Стратегічне планування в публічному управлінні										
Тема 2.1. Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики	10	2			8	10	2			8
Тема 2.2. Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління	14	2		4	8	14			2	12
Тема 2.3. Моделі державного та наддержавного стратегічного планування	14	2		4	8	14			2	12
Тема 2.4. Методи стратегічного планування в публічному управлінні	12	2			10	12	2			10
Разом за розділом 2	50	8		8	34	50	4		4	42
Розділ 3. Практичні аспекти вироблення та реалізації стратегій в публічному управлінні										
Тема 3.1. Технології вироблення стратегій в публічному управлінні	14	2		4	8	14			2	12
Тема 3.2. Реалізація стратегій в публічному управлінні	12	2			10	12	2			10
Тема 3.3. Оцінювання стратегічного управління	14	2		4	8	14				14

Тема 3.4. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	10	2			8	10	2			8
Разом за розділом 3	50	8		8	34	50	4		2	44
Усього годин	150	24		24	102	150	12		8	130

ФОРМИ КОНТРОЛЮ

Навчальні результати слухачів у межах дисципліни оцінюються на основі:

- виконання і презентації творчих робіт;
- участі у семінарських заняттях;
- підсумкового контролю засвоєння знань у вигляді екзамену.

Максимальна кількість балів за вивчення дисципліни – 100.

Розподіл балів для денної форми навчання

Поточний контроль									Підсумковий контроль	Сума
Розділ 1			Розділ 2			Розділ 3				
C1.3	C1.4	TP1	C2.2	C2.3	TP2	C3.1	C3.3	TP3	40	100
5	5	10	5	5	10	5	5	10		

C1.3, ..., C3.3 – семінарські заняття до тем розділів

TP1, ..., TP3 – творчі роботи до розділів

Розподіл балів для заочної форми навчання

Поточний контроль							Підсумковий контроль	Сума
Розділ 1		Розділ 2			Розділ 3			
C1.3	TP1	C2.2	C2.3	TP2	C3.1	TP3	40	100
5	15	5	5	10	5	15		

C1.3, ..., C3.1 – семінарські заняття до тем розділів

TP1, ..., TP3 – творчі роботи до розділів

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Мета: Сформувати у слухачів:

- уявлення про теоретичні основи стратегічного управління;
- поняття про методологію стратегічного управління;
- вміння організовувати процес стратегічного управління.

Короткий зміст лекційного матеріалу розділу.

Загальна характеристика стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Об'єкти та суб'єкти стратегічного управління. Функції стратегічного управління. Принципи стратегічного управління. Особливості стратегічного управління в публічній сфері. Стратегічне управління на загальнодержавному рівні. Держава як суб'єкт стратегічного управління. Моделі держави і стратегічне управління. Стратегічне управління та державне стратегічне управління. Процес стратегічного управління і стратегічне бачення в публічному секторі. Процес стратегічного управління. Стратегічний аналіз в публічному управлінні. Етапи стратегічного управління. Модель процесу стратегічного управління. Поняття і сутність стратегії. Типи державних стратегій. Стратегічні альтернативи і умови реалізації стратегії. Можливі критерії вибору альтернативних рішень. Етапи реалізації стратегії й рівні стратегічних змін. Інструменти реалізації стратегії. Процес реалізації стратегії. Стратегічне бачення. Місія. Основні правила побудови дерева цілей. Поняття, сутність, зміст і методологічні принципи проведення стратегічного аналізу. Науково-методичні основи стратегічного аналізу. Цілі й інструменти аналізу зовнішнього середовища. Цілі й основні методи стратегічного аналізу внутрішнього середовища. Стратегічний аналіз галузі. Стратегічний аналіз регіону.

Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 1

Творча робота до розділу 1

Мета: формування систематизованих знань основ стратегічного управління у публічній сфері.

Написання та оформлення творчої роботи: здійснюється за вимогами, що наведені у відповідному розділі методичних рекомендацій.

Рекомендовані теми творчих робіт до розділу 1

1. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Сходу.
2. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Заходу.
3. Досвід стратегічного управління Стародавнього світу.

4. Прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.
5. Стратегії управління організаціями в працях американських фахівців.
6. Інформаційно-аналітичне забезпечення як фактор удосконалення стратегічної діяльності керівників макrorівня.
7. Стратегічна роль управлінської еліти в публічному управлінні.
8. Зміст і взаємозв'язок основних категорій стратегічного управління.
9. Логіко-психологічні та методологічні засади стратегічного управління.
10. Нова версія методології та методологічного забезпечення стратегічної діяльності.
11. Філософсько-онтологічні засади стратегічного управління.
12. Онтології стратегічної діяльності.
13. Специфіка нового (методологічного) мислення.
14. Стратегія та стратегічне мислення в управлінській діяльності.
15. Особливості стратегії та діяльності стратега з рефлексивно-розумової позиції.
16. Рефлексія як загальна "сфера" виникнення стратегії.
17. Стратегія як абстрактна норма (проект, план) і продукт управлінської діяльності.

Семінарське заняття до теми 1.3

"Процес стратегічного управління і стратегічне бачення в публічному секторі"

Мета: формування уявлень про процес стратегічного управління в публічному секторі та вмінь формувати стратегічне бачення, організувати процес стратегічного управління відповідно до стандартних етапів, методичних і технічних прийомів.

Питання для обговорення:

1. Основні етапи стратегічного управління: стратегічний аналіз середовища; формування, оцінка та вибір альтернативних напрямів розвитку підприємства; процес реалізації стратегії.
2. Модель процесу стратегічного управління: діагностика зовнішнього середовища організації, визначення її місії та цілей, обґрунтування вибору стратегії розвитку організації, процес реалізації стратегії, оцінка та контроль її впровадження.
3. Характеристика типів стратегічного управління та умов їх ефективності.
4. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Сходу.
5. Теорія та практика кризового управління.
8. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Заходу.
9. Відмінність стратегічного й тактичного управління, стратегії й тактики,

стратегічного й тактичного мислення.

10. Особливості прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Семінарське заняття до теми 1.4 "Стратегічний аналіз в публічному управлінні"

Мета: формування уявлень про стратегічний аналіз в публічному управлінні та вмінь використовувати технології стратегічного аналізу для вирішення завдань розробки стратегії органу публічної влади.

Питання для обговорення:

1. Поняття навколишнього середовища.
2. Взаємодія організації і навколишнього середовища.
3. Характерні особливості навколишнього середовища: невизначеність, складність, динамізм.
4. Складові компоненти зовнішнього середовища: економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, природні, географічні та технологічні.
5. Поняття безпосереднього середовища організації.
6. Модель галузевої конкуренції за М.Портером.
7. Методи і прийоми аналізу середовища: матриця SWOT, матриця можливостей, матриця вразливості, матриця профілю середовища, PEST-аналіз.
8. Поняття внутрішнього середовища організації.
9. Етапи проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації: окремих напрямів розвитку бізнесу, функціональних підсистем, основних структурних підрозділів, всіх бізнес-процесів організації.
10. Особливості SNW-підходу до аналізу внутрішніх ресурсів організації.
11. Аналіз досягнутого рівня і перспектив розвитку колективу, виходячи з його стратегічної позиції.

Джерела для обов'язкового вивчення:

1. Конспект лекцій з дисципліни "Стратегічне управління", розділ 1.
2. Методичні рекомендації з дисципліни "Стратегічне управління", розділ 1.

Рекомендовані додаткові джерела для вивчення:

1. Анисимов О. С. Стратегия и стратегическое мышление. – М., 1999. - 606 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. – К.: Абсолют, 1998. – 352 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 176 с.

5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – 2-ге вид. переробл. і допов. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
6. Веснин В. Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Вел- би; Проспект, 2004. – 328 с.
7. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004. – 472 с,
8. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – К.: Алерта, 2006. - 404 с,
9. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 248 с.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
11. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
12. Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.
13. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. – Д.: Баланс- клуб, 2003. – 328 с.
14. Почепцов Г. Г. Стратегический анализ : Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. – К.: Дзш, 2004. – 333 с.
15. Стратегический менеджмент / Под. ред А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
16. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
17. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. – 288 с.
18. Уткин Э. А., Морозова Н. І., Морозова Г. І. Инновационный менеджмент. – М.: АКАЛИС, 1996. – 208 с.
19. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ЗАО, 1998. – 416 с.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета: Сформувати у слухачів:

- уявлення про стратегічне планування як основну функцію стратегічного управління;
- знання процесу, методології та технології стратегічного планування;
- вміння та навички формувати стратегічні документи.

Короткий зміст лекційного матеріалу розділу.

Роль стратегічного планування в системі стратегічного управління і його основні характеристики. Поняття, сутність і переваги стратегічного планування. Принципи планування. Концепція стратегічного планування. Процедури стратегічного планування. Методологія стратегічного планування. Процес стратегічного планування. Логіка стратегічного планування і його елементи. Принципи стратегічного планування. Поняття стратегічного планування на загальнодержавному рівні. Особливості стратегічного планування на галузевому рівні. Стратегічне планування на регіональному та місцевому рівнях. Узгодження стратегічного планування на загальнодержавному, галузевому, регіональному й місцевому рівнях. Школи стратегічного управління та їх основні моделі. Загальна модель державного стратегічного планування. Особливості стратегічного планування в Сполучених Штатах Америки. Стратегічне планування в Європейському Союзі. Вітчизняний (історичний та сучасний) досвід стратегічного планування. Методи стратегічного планування в публічному управлінні. Планування розвитку шляхом постановки стратегічних завдань. Планування стратегічного розвитку в умовах несподіваних ситуацій. Планування стратегічного розвитку в умовах змін. Причини супротиву стратегічним змінам.

Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 2

Творча робота до розділу 2

Мета: формування систематизованих знань про процес стратегічного планування та можливості застосовувати методологію та технології стратегічного планування у практиці публічного управління.

Написання та оформлення творчої роботи: здійснюється за вимогами, що наведені у відповідному розділі методичних рекомендацій.

Рекомендовані теми творчих робіт до розділу 2

1. Теоретико-діяльнісні й теоретико-розумові засоби стратегічного управління.

2. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління.
3. Державне (політичне) стратегічне управління.
4. Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом).
5. Стратегічне управління виробничої сферою (матеріальним виробництвом).
6. Концептуальні засади стратегічного проектування матеріального виробництва.
7. Стратегічні аспекти антикризового управління.
8. Основи розробки системи стратегічного управління організацією.
9. Стратегічне управління як галузь науки та практики управління.
10. Розробка стратегічного управлінського рішення.
11. Стратегічне управління в органах державної влади.
12. Стратегії використання людського потенціалу.
13. Стратегічна аналітика, стратегічний аналіз і синтез у стратегічному управлінні.
14. Стратегічне управління в міжнародному бізнесі.

Семінарське заняття до теми 2.2

"Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління"

Мета: формування та розвиток вмінь і навичок здійснювати стратегічне планування на різних рівнях публічного управління.

Питання для обговорення:

1. Алгоритм проведення сценарного планування: визначення головних стратегічних напрямів, встановлення основних факторів безпосереднього та зовнішнього оточення, ранжування факторів по важливості та невизначеності, аналіз та оцінка наслідків реалізації задач стратегічного розвитку, вибір сценарію.
2. Ефективність сценарного планування.
3. Поняття та види цілей. Система цілей підприємства.
4. Ієрархія цілей. Довгострокові та стратегічні цілі.
5. Вплив зовнішнього середовища на формування цілей.
6. Роль внутрішніх факторів при формуванні цілей.
7. Методи формування і аналізу цілей.
8. Прогноз поетапного досягнення цілі.
9. Критерії оцінки стратегічних цілей: циклічність, рівень соціально-економічного розвитку, екологічного впливу, ресурсозбереження, темпи росту, новизна технологій, тривалості життєвого циклу попиту і технологій, конкурентоспроможності.
10. Система стратегічних цільових пріоритетів: оптимальна концентрація, достатній мінімум, залишковий принцип.

Семінарське заняття до теми 2.3 "Моделі державного та наддержавного стратегічного планування"

Мета: формування та розвиток вмінь і навичок аналізу моделей стратегічного планування з метою застосування в практиці публічного управління.

Питання для обговорення:

1. Школи стратегічного управління.
2. Загальна модель державного стратегічного планування.
3. Особливості стратегічного планування в Сполучених Штатах Америки.
4. Стратегічне планування в Європейському Союзі.
5. Вітчизняний (історичний) досвід стратегічного планування.

Джерела для обов'язкового вивчення:

1. Конспект лекцій з дисципліни "Стратегічне управління", розділ 2.
2. Методичні рекомендації з дисципліни "Стратегічне управління", розділ 2.

Рекомендовані додаткові джерела для вивчення:

1. Анисимов О. С. Стратегия и стратегическое мышление. – М., 1999. - 606 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. – К.: Абсолют, 1998. – 352 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 176 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – 2-ге вид. переробл. і допов. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
6. Веснин В. Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Вел- би; Проспект, 2004. – 328 с.
7. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004. – 472 с,
8. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – К.: Алерта, 2006. - 404 с,
9. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 248 с.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
11. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
12. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. – Д.: Баланс- клуб, 2003. – 328 с.

13. Почепцов Г. Г. Стратегический анализ : Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. – К.: Дзш, 2004. – 333 с.
14. Стратегический менеджмент / Под. ред А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
15. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
16. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. – 288 с.
17. Уткин Э. А., Морозова Н. И., Морозова Г. И. Инновационный менеджмент. – М.: АКАЛИС, 1996. – 208 с.
18. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ЗАО, 1998. – 416 с.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета: Сформувані у слухачів:

- знання практики здійснення процесу стратегічного управління;
- уявлення про основні технології процесу та специфіку їх використання у публічному управлінні;
- вміння та навички формування стратегічних документів загальнодержавного, регіонального та галузевого рівнів у практиці публічного управління.

Короткий зміст лекційного матеріалу розділу.

Технології вироблення стратегій в публічному управлінні. Практичні аспекти формування стратегічних державних документів. Нормативні основи розроблення стратегічних документів. Сучасний стан стратегічного управління в Україні. Застосування методів стратегічного управління. Реалізація стратегій в публічному управлінні. Бар'єри реалізації стратегій. Прогнозування як необхідна функція стратегічного управління. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів, програм, проектів. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Оцінювання стратегічного управління. Поняття оцінювання. Оцінювання процесу стратегічного управління. Оцінювання державних стратегій і програм. Оцінювання процесу формування державної політики. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. Проблеми стратегічного управління в Україні. Концепція модернізації стратегічного управління в Україні. Шляхи впровадження концепції модернізації стратегічного управління в Україні.

Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 3

Творча робота до розділу 3

Мета: формування уявлень про технології розроблення стратегічних документів, оцінювання їх ефективності та можливості застосування у публічному управлінні.

Написання та оформлення творчої роботи: здійснюється за вимогами, що наведені у відповідному розділі методичних рекомендацій.

Рекомендовані теми творчих робіт до розділу 3

1. Види стратегій публічного управління.
2. Технології стратегічного управління.
3. Поняття та види оцінювання стратегічного управління в публічній сфері.

4. Критерії оцінювання стратегічного управління.
5. Цінності та цілі публічного управління.
6. Методи оцінювання стратегічного управління.
7. Перспективи модернізації стратегічного управління в публічній сфері.

Семінарське заняття до теми 3.1 "Технології вироблення стратегій в публічному управлінні"

Мета: формування та розвиток вмінь і навичок аналізу технологій розроблення стратегічних документів на різних рівнях публічного управління.

Питання для обговорення:

1. Поняття місії як філософії і смислу існування організації.
2. Роль місії в управлінському процесі. Правила визначення місії.
3. Взаємозв'язок місії організації та середовища, яке вона обслуговує.
4. Конкретні приклади місії провідних компаній світу та їх аналіз.
5. Стратегії використання людського потенціалу.
6. Підходи до побудови взаємодії людини та організаційного оточення.
7. Модель управління на основі ранжування стратегічних завдань.
8. Система управління розв'язанням стратегічних завдань.
9. Модель управління за слабкими сигналами.

Семінарське заняття до теми 3.3 "Оцінювання стратегічного управління"

Мета: формування та розвиток вмінь і навичок оцінювання процесу стратегічного управління на різних рівнях публічного управління.

Питання для обговорення:

1. Загальні методи збирання даних для оцінювання стратегічного управління.
2. Підходи до оцінювання.
3. Мета оцінювання.
4. Моделі оцінювання.
5. Внутрішнє або зовнішнє оцінювання.
6. Моніторинг діяльності органів влади в публічному управлінні.
7. Оцінювання процесу формування державної політики.

Джерела для обов'язкового вивчення:

1. Конспект лекцій з дисципліни "Стратегічне управління", розділ 3.
2. Методичні рекомендації з дисципліни "Стратегічне управління", розділ 3.

Рекомендовані додаткові джерела для вивчення:

1. Анисимов О. С. Стратегия и стратегическое мышление. – М., 1999. – 606 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. – К.: Абсолют, 1998. – 352 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 176 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – 2-ге вид. переробл. і допов. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
6. Веснин В. Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Вел- би; Проспект, 2004. – 328 с.
7. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004. – 472 с,
8. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – К.: Алерта, 2006. - 404 с,
9. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 248 с.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
11. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
12. Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.
13. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. – Д.: Баланс- клуб, 2003. – 328 с.
14. Почепцов Г. Г. Стратегический анализ : Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. – К.: Дзш, 2004. – 333 с.
15. Стратегический менеджмент / Под. ред А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
16. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
17. Тренин Н. Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. – 288 с.
18. Уткин Э. А., Морозова Н. І., Морозова Г. І. Инновационный менеджмент. – М.: АКАЛИС, 1996. – 208 с.
19. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ЗАО, 1998. – 416 с.

ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ ТВОРЧОЇ РОБОТИ

Самостійна робота слухача у межах навчальної дисципліни "Стратегічне управління" передбачає написання та презентацію ним творчої роботи до кожного розділу на одну з передбачених переліком тем за власним вибором. Виконання цієї роботи орієнтоване на практичне застосування знань і розвиток вмінь, здобутих в процесі лекційних і семінарських занять, самостійного опрацювання навчальних матеріалів та обдумування слухачем питань відповідно до обраної тематики. Викладення необхідних матеріалів повинно бути лаконічним, чітко сформульованим і відповідати суті проблеми. Результатом написання творчої роботи є обґрунтований авторський висновок щодо обраної тематики і можливі практичні рекомендації.

Творча робота повинна бути підготовлена слухачем індивідуально. Вона надається у електронному вигляді (файлом) викладачеві, а її результати презентуються під час семінарського заняття за відповідною тематикою у формі короткої доповіді (3-4 хв.) та відповідей на поставлені запитання.

Творча робота має висвітлювати:

- основні теоретичні положення за обраною темою;
- практичне значення теоретичних положень, можливі підходи та шляхи їх практичного застосування;
- висновки, що коротко відображають результати проведеного слухачем дослідження;
- перелік використаних джерел, оформлених згідно із вимогами.

Творча робота має бути оформлена як документ Microsoft Word формату А4, шрифт Times New Roman, 14 кегель, міжрядковий інтервал – 1,5, поля – 2 см з усіх боків. Титульний аркуш творчої роботи повинен мати такий зміст: назва університету; назва інституту; назва кафедри; назва навчальної дисципліни; тема творчої роботи; прізвище, ім'я, по батькові студента, курс, шифр академічної групи; рік написання творчої роботи. За титульним аркушем слідує план творчої роботи, в якому треба виділити всі її структурні частини. У плані праворуч позначаються номери сторінок початку кожного пункту. Обсяг творчої роботи визначається вмінням слухача стисло і водночас вичерпно розкрити тему: узагальнити теоретичні напрацювання за напрямом, що розглядається, оцінити їх прикладне значення, зробити висновки та обґрунтувати власні пропозиції. Обсяг роботи – 10-15 сторінок. Обов'язковою вимогою є чітке посилання на джерела інформації. Всі цифри, факти, теорії, думки вчених, цитати повинні мати посилання у вигляді [N, с. M] (N означає номер джерела у наведеному в кінці їх переліку, а M – номер сторінки у цьому джерелі). Бажано використовувати в творчій роботі таблиці, схеми, графіки, діаграми тощо. Перелік використаних джерел (не менше 7 позицій) оформляється згідно з діючими правилами. У творчій роботі мають бути обов'язково викладені авторські висновки та пропозиції.

ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

Підсумковий контроль засвоєння знань слухачів з дисципліни "Стратегічне управління" здійснюється у формі екзамену відповідно до орієнтовного переліку питань, що наведені нижче.

Орієнтовний перелік питань для підсумкового контролю

1. Сутність поняття "стратегічне управління".
2. Стратегічне управління як галузь діяльності вищого керівництва організації.
3. Стратегічне управління як процес реалізації взаємодії організації з її оточенням.
4. Стратегічне управління в соціальній сфері Стародавнього Сходу.
5. Стратегічне управління в соціальній сфері у країнах Заходу.
6. Поняття сучасного стратегічного управління.
7. Логіко-психологічні засади стратегічного управління.
8. Стратегія та стратегічне мислення в управлінській діяльності.
9. Теоретико-розумові засоби стратегічного управління.
10. Стратегічне управління як галузь наукових знань.
11. Зміст і взаємозв'язок основних понять стратегічного управління.
12. Наукові підходи до стратегічного управління.
13. Основні принципи стратегічного управління.
14. Комплекс механізмів управління та його використання в стратегічному управлінні.
15. Основи економічного механізму стратегічного управління компанією.
16. Засади мотиваційного механізму стратегічного управління.
17. Організаційно-адміністративні механізми стратегічного управління.
18. Механістична, органічна й організована структура управління та стратегічне управління.
19. Організована модель системи стратегічного управління.
20. Підсистема вищого керівництва компанії, її місце та роль у стратегічному управлінні.
21. Стратегічна роль управлінської еліти в управлінні сучасними соціально-економічними системами.
22. Якості та типи головного керівника в стратегічному управлінні.
23. Цільові та програмно-цільові підсистеми в стратегічному управлінні.
24. Функціональні підсистеми в стратегічному управлінні.
25. Стратегічна піраміда диверсифікованої та вузькопрофільної компанії.
26. Ділові стратегії, їх сутність і особливості.
27. Функціональні стратегії, їх сутність, основні риси.
28. Операційні стратегії, їх сутність, головні ознаки.
29. Чинники, що формують стратегію, їх стисла характеристика.

30. Критерії потрібної стратегії, їх обґрунтування.
31. Стратегічна аналітика, стратегічний аналіз і синтез у стратегічному управлінні.
32. Стратегія лідерства за витратами, характеристика особливостей.
33. Стратегія широкої диференціації, характеристика основних рис.
34. Стратегія оптимальних витрат, характеристика головних ознак.
35. Умови реалізації стратегій конкуренції та врахування ризиків.
36. Використання наступальних стратегій у конкурентній боротьбі.
37. Використання оборонних стратегій у конкурентній боротьбі.
38. Стратегія вертикальної інтеграції та конкурентна перевага в бізнесі, характеристика особливостей.
39. Стратегія диверсифікації, характеристика особливостей (споріднені та неспоріднені галузі).
40. Корпоративні стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфеля.
41. Стратегічне управління з позицій теорій міжнародної торгівлі.
42. Стратегічне управління з позицій теорій прямих зарубіжних інвестицій і ТНК.
43. Модель Дж. Даннінга.
44. Потенціал інтернаціоналізації галузі та конкурентні стратегії міжнародного бізнесу.
45. Міжнародні (глобальні) стратегії, їх характеристика.
46. Стратегія лідерів галузі, їх характеристика.
47. Стратегії використання людського потенціалу, їх характеристика.
48. Моделі стратегічного управління.
49. Зміст і послідовність аналізу конкурентних переваг.
50. Зміст і послідовність аналізу чинників ефективності нововведень.
51. Аналіз факторів конкурентної переваги за М. Портером.
52. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж-Ж. Ламбертом.
53. Методи аналізу конкурентних переваг (SWOT, GAP), порядок їх використання.
54. Методи аналізу конкурентних переваг (LOT3, PIMS, Мак-Кінсі) та їх використання.
55. Зміст і порядок аналізу макросередовища.
56. Зміст і порядок аналізу конкурентів.
57. Зміст і порядок аналізу стейкхолдерів.
58. Ключові чинники успіху, їх ідентифікація.
59. Зміст і порядок внутрішньоорганізаційного аналізу.
60. Аналіз розриву як спосіб прогнозування зміни ключових чинників успіху.
61. Вимоги до якості й ефективності стратегічних управлінських рішень.
62. Зміст і послідовність роботи осіб, які приймають стратегічні рішення.
63. Алгоритм прийняття стратегічного рішення.
64. Принципи аналізу та прогнозування стратегічних управлінських рішень.

- 65.Реалізація стратегічних управлінських рішень.
- 66.Засади економічного обґрунтування стратегічного управлінського рішення.
- 67.Проектування організаційної структури та приведення її у відповідність до стратегії.
- 68.Корпоративна культура та її роль у реалізації стратегії.
- 69.Системи адміністративної, інформаційної підтримки в реалізації стратегій.
- 70.Сумісність стратегії, системи управління та національної культури.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основні джерела

1. Анисимов О. С. Стратегия и стратегическое мышление. – М., 1999. - 606 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. – К.: Абсолют, 1998. – 352 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 176 с.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – 2-ге вид. переробл. і допов. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
6. Веснин В. Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Вел-би; Проспект, 2004. – 328 с.
7. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004. – 472 с,
8. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – К.: Алерта, 2006. - 404 с.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 248 с.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
11. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
12. Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.
13. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. – Д.: Баланс- клуб, 2003. – 328 с.
14. Почепцов Г. Г. Стратегический анализ : Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. – К.: Дзш, 2004. – 333 с.
15. Стратегический менеджмент / Под. ред А. Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
16. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
17. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учеб. пособ. – М.: ПРИОР, 2000. – 288 с.
18. Уткин Э. А., Морозова Н. І., Морозова Г. І. Инновационный менеджмент. – М.: АКАЛИС, 1996. – 208 с.
19. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ЗАО, 1998. – 416 с.

Додаткові джерела

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
2. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: Знання-Прес, 2004. – 149 с,
3. Галушка З.І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод, посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с,
4. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г. Стратегія планування як основа ефективної діяльності організації в ринкових умовах // Вісник Київського славістичного ун-ту. – 2005. – Вип. 21. – С. 66-81.
5. Жаворонков В. Стратегічне управління в місцевому самоврядуванні // Збірник наук, праць Української Академії держ. упр. при Президентові України. – 2000. – Вип. 2. – Част. II. – С. 74-77.
6. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Маркетинг, 1998. – 195 с,
7. Зарницына К. Управление стратегическими проектами на уровне предприятия и региона // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С. 22-30.
8. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации // Управление компанией. – 2006. – № 4. – С. 20-25.
9. Колесников Г. А. Организационная культура стратегического менеджмента // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века. – 1999. – Вып. 4 (52). – С. 104-108.
10. Колпаков В. М. Теоретические аспекты проблемы стратегического управления // Формування системи теоретичного і практичного менеджменту // Регіональний аспект. – 2001. – Вип. 2. - С. 56-61.
11. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие, 2-е изд. перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
12. Лапыгин Д. Ю. Методическое обеспечение процесса разработки плана стратегического развития региона // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 40-52.
13. Мартыненко М. М., Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. – 320 с,
14. Николенко Н. Организация стратегического управления человеческими ресурсами страховой компании // Управление персоналом. – 2004. – № 18. – С. 44-47.
15. Орловська Ю. В. Стратегічне управління інвестиціями в регіональний розвиток. – К.: Знання України, 2006. – 336 с.
16. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні // Вісник Київського національного торговель- но-екон. ун-ту. – 2006. – № 2. – С. 10-15.
17. Почепцов Г. Стратегическое мышление как особый тип мышления // Теория и практика управления. – 2004. – № 5. – С. 6-14.
18. Шевчук Д. А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие, – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 176 с.

- 19.Шестаков А. Л. О лидерах и стратегическом управлении // Методы менеджмента и качества. – 2004 – № 4. – С. 7-9.

Інтернет-ресурси

1. Законодавство України. – <http://zakon4.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=a>
2. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. – <http://www.president.gov.ua>
3. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. – <http://www.kmu.gov.ua/control>
4. Законодавство України. – <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=a>
5. Інститут законодавства Верховної Ради України. – <http://instzak.rada.gov.ua>
6. Інститут світової політики. – <http://www.iwp.org.ua>
7. Міжнародний цент перспективних досліджень. – <http://www.icps.com.ua>
8. Національний інститут стратегічних досліджень. – <http://www.niss.gov.ua>
9. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О.Разумкова. – <http://www.razumkov.org.ua>
10. Фонд "Демократичні ініціативи" ім. І.Кучеріва. – <http://www.dif.org.ua>
11. Організація економічного співробітництва та розвитку. – <http://www.oecd.org>
12. Програма розвитку Організації Об'єдинених Націй. – <http://www.undp.org/>
13. Світовий банк. – <http://www.worldbank.org/>
14. Страны мира (полные данные). – <http://wgeo.ru/>
15. European Commission. – http://ec.europa.eu/index_en.htm
16. Forward Studies Unit EU. – http://ec.europa.eu/comm/cdp/index_en.htm
17. Freedom House. – <http://www.freedomhouse.org/>
18. Gateway to the European Union. – http://europa.eu/index_en.htm
19. International Public Management Network. – <http://www.inpuma.net/>
20. Local Government and Public Service Reform Initiative. – <http://lgi.osi.hu/>
21. NISPAcee Information Portal. – <http://www.nispa.sk>
22. Open government partnership. – <http://www.opengovpartnership.org>
23. The Sigma Programme. – <http://www.sigmaxweb.org>
24. United Cities and Local Governments. – <http://www.cities-localgovernments.org/>
25. United Nations Public Administration Network. – <http://www.unpan.org/>

Навчальне видання

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Євмєшкіна Олена Леонідівна

Методичні рекомендації

В авторській редакції

Підписано до друку __.12.2018 р.

Формат 60x84/16. Друк офсетний. Папір офсетний.

Гарнітура Times. Обл-вид. арк. ____.

Умов. друк. арк. _____. Наклад 100 прим.

Віддруковано у типографії «ПП«КП»УкрСІЧ» з оригіналів авторів.
02660, Київ, вул. Магнітогорська, 1, оф. 216, тел. 224-58-24