**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**імені В.Н. КАРАЗІНА**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**«ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»**

ЗАГАЛЬНА КОРОТКОСТРОКОВА ПРОГРАМА

підвищення кваліфікації

***Стратегічне управління та планування***

Шифр програми ЗК/2026/001

Рік запровадження програми 2026

Програму затверджено Вченою радою Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2026 року протокол № \_\_\_

Введено в дію наказом

від «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2026 р. № \_\_\_\_\_\_\_\_

Програму погоджено наказ Національного агентства України

з питань державної служби

від «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_2026 р. №\_\_\_\_

**ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ**

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Загальна інформація** | |
| Назва програми | Стратегічне управління та планування |
| Шифр програми | ЗК/2026/001 |
| Тип програми за змістом | загальна короткострокова програма |
| Форма навчання | очна, дистанційна |
| Цільова група | державні службовці, які займають посади державної служби категорії «Б» |
| Передумови навчання за програмою | - |
| Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою | – |
| Найменування партнера (партнерів) програми | – |
| Обсяг програми | 1,0 кредит ЄКТС |
| Тривалість програми та організація навчання | очне навчання – 5 днів;  дистанційне навчання – 5 днів |
| Мова(и) викладання | українська |
| Напрям(и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма | стратегічне управління та планування;  впровадження змін та прийняття ефективних рішень;  стратегічні комунікації |
| Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму | професійні знання щодо стратегічного управління та планування;  прийняття ефективних рішень;  досягнення результатів;  комунікація та взаємодія;  знання законодавства |
| Укладач(і) програми | **Золотарьов Володимир,** заступник директора ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, кандидат економічних наук, професор, zolotarev1955@karazin.ua;  **Тимоха Денис**, доцент кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, кандидат наук з державного управління, доцент, timoxadenisprepod@gmail.com;  **Кулініч Олег,** доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, кандидат наук з державного управління, mpho@ukr.net;  **Покотило Тетяна,** доцент кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, кандидат наук з державного управління, доцент, pokotilo2017@gmail.com;  **Євдокімов Вадим,** доцент кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент, vadim.kafedradu@gmail.com;  **Олешко Олексій,** доцент кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, кандидат наук з державного управління, доцент,oleshkopost@gmail.com. |
| **2. Загальна мета** | |
| Оновлення теоретичних знань, ознайомлення з нормативно-правовими документами і набуття практичних навичок і вмінь державними службовцями у сфері стратегічного управління та планування, проектного менеджменту, впровадження ефективних стратегічних рішень. | |
| **3. Очікувані результати навчання** | |
| За результатами навчання слухачі повинні демонструвати: | |
| знання | – законодавчих та нормативно-правових засад системи стратегічного управління та планування в Україні;  – методології управління, орієнтованого на результат (RBM) та логіко-структурного підходу;   * принципів картування стейкхолдерів та управління очікуваннями суспільства; * алгоритмів адвокації державних політик та інструментів подолання опору змінам; * змісту кадрової стратегії органу влади як інструменту реалізації стратегічних цілей; |
| уміння | * застосовувати інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE) для оцінки поточної ситуації; * застосовувати інструменти інформаційної та комунікаційної стійкості в процесі стратегічного планування; * реалізовувати основні етапи стратегічного управління та планування в державному управлінні; * використовувати в практичній діяльності проектний менеджмент та грантові програми; * реалізовувати заходи щодо участі громадськості в процесах стратегічного планування на різних рівнях управління; * застосовувати партисипативний підхід в стратегічному плануванні; |
| навички | * узгодження стратегічних пріоритетів з наявними бюджетними та кадровими ресурсами; * з підготовки та прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень в публічній сфері; * проведення моніторингу виконання та оцінювання проєктів, що реалізується органами державної влади; * застосування технологій, механізмів та інструментів стратегічного управління та планування в державному управлінні. |
| **4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)** | |
| Під час навчання за очною формою проводяться лекції (або тренінг, тематична дискусія, практичне заняття, розв’язання ситуаційних завдань, індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання).  Під час навчання за дистанційною формою проводяться лекція (або тренінг, тематична дискусія, практичне заняття, індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання). | |
| **5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання** | |
| Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреса) | сервіс для організації онлайн-конференцій та відеозв’язку GoogleMeet, HantgousMeet, Zoom. Для дистанційного навчання доступ до вебкабінету відеоконференції надається під час реєстрації |
| Назва дистанційного курсу (модуля) | Стратегічне управління та планування в публічному управлінні |
| **6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю** | |
| Критерії оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%) | Відвідування занять (очно та/або дистанційно в синхронному режимі) – 40 %.  Поточний контроль – 30 %.  Опрацювання обов’язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів – 10 %.  Підсумковий контроль – 20 %.  Документ про підвищення кваліфікації видається за умови отримання учасником професійного навчання не менше ніж 85 % від загальної суми складових оцінювання результатів навчання, обрахованих із урахуванням питомої ваги кожної із них та за умови успішного проходження підсумкового контролю. |
| Форма підсумкового контролю | комп’ютерне тестування |

**СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**

(для очної форми навчання)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Назва тем** | **Кількість годин** | | | | |
| **загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС** | **у тому числі:** | | | |
| **аудиторні заняття** | **дистанційні заняття** | **навчальні візити** | **самостійна робота** |
| Тема 1. Поняття та зміст стратегічного управління та планування в публічному управлінні. | 2 | 2 |  |  |  |
| Тема 2. Організація процесу стратегічного управління та планування в державному органі: етапи, технології та процедури. | 2 | 2 |  |  |  |
| Тема 3. Стратегічні комунікації в системі публічного управління: планування та цілепокладання. | 3 | 2 |  |  | 1 |
| Тема 4. Аналіз та взаємодія зі стейкхолдерами у процесі реалізації стратегії. | 2 | 2 |  |  |  |
| Тема 5. Адвокація управлінських рішень та управління опором змінам. | 3 | 2 |  |  | 1 |
| Тема 6. Антикризовий менеджмент та оцінка ефективності комунікації. | 2 | 2 |  |  |  |
| Тема 7. Проєктний підхід у формуванні та реалізації стратегічних документів розвитку територій. | 3 | 2 |  |  | 1 |
| Тема 8. Комунікації та партисипація в стратегічному процесі. | 2 | 2 |  |  |  |
| Тема 9. Стратегічне управління та планування розвитком персоналу як джерело підвищення ефективності діяльності органу влади. | 3 | 2 |  |  | 1 |
| Тема 10. Стратегічне управління та планування змін у публічному управлінні. | 3 | 2 |  |  | 1 |
| Тема 11. Стратегічні інструменти забезпечення стійкості країни в умовах воєнного стану. | 2 | 2 |  |  |  |
| Тема 12. Інформаційна та комунікаційна стійкість органів публічної влади як складова стратегічного управління. | 2 | 2 |  |  |  |
| Підсумковий контроль результатів навчання | 1 | 1 |  |  |  |
| **РАЗОМ** | **30/1,0** | **25** |  |  | **5** |

**СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**

(для дистанційної форми навчання)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Назва тем** | **Кількість годин** | | | | |
| **загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС** | **у тому числі:** | | | |
| **аудиторні заняття** | **дистанційні заняття** | **навчальні візити** | **самостійна робота** |
| Тема 1. Поняття та зміст стратегічного управління та планування в публічному управлінні. | 2 |  | 2 |  |  |
| Тема 2. Організація процесу стратегічного управління та планування в державному органі: етапи, технології та процедури. | 2 |  | 2 |  |  |
| Тема 3. Стратегічні комунікації в системі публічного управління: планування та цілепокладання. | 3 |  | 2 |  | 1 |
| Тема 4. Аналіз та взаємодія зі стейкхолдерами у процесі реалізації стратегії. | 2 |  | 2 |  |  |
| Тема 5. Адвокація управлінських рішень та управління опором змінам. | 3 |  | 2 |  | 1 |
| Тема 6. Антикризовий менеджмент та оцінка ефективності комунікації. | 2 |  | 2 |  |  |
| Тема 7. Проєктний підхід у формуванні та реалізації стратегічних документів розвитку територій. | 3 |  | 2 |  | 1 |
| Тема 8. Комунікації та партисипація в стратегічному процесі. | 2 |  | 2 |  |  |
| Тема 9. Стратегічне управління та планування розвитком персоналу як джерело підвищення ефективності діяльності органу влади. | 3 |  | 2 |  | 1 |
| Тема 10. Стратегічне управління та планування змін у публічному управлінні. | 3 |  | 2 |  | 1 |
| Тема 11. Стратегічні інструменти забезпечення стійкості країни в умовах воєнного стану. | 2 |  | 2 |  |  |
| Тема 12. Інформаційна та комунікаційна стійкість органів публічної влади як складова стратегічного управління. | 2 |  | 2 |  |  |
| Підсумковий контроль результатів навчання | 1 |  | 1 |  |  |
| **РАЗОМ** | **30/1,0** |  | **25** |  | **5** |

**ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

**Тема 1. Поняття та зміст стратегічного управління та планування в публічному управлінні.**

Еволюція підходів до управління: від традиційного адміністрування до стратегічного менеджменту. Сутність та специфіка стратегічного планування в публічному секторі. Система документів державного стратегічного планування в Україні: ієрархія та взаємозв’язок (національний, регіональний, місцевий рівні). Стратегічне управління як інструмент забезпечення національної стійкості та повоєнного відновлення. Принципи управління, орієнтованого на результат (Results-Based Management). Гармонізація української системи планування зі стандартами державного управління ЄС (SIGMA) та Цілями сталого розвитку. Роль стратегічного управління у розвитку органів влади. Нормативно-правова база стратегічного управління та плануваннія.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** лекція-візуалізація щодо архітектури стратегічних документів держави.

**Тема 2. Організація процесу стратегічного управління та планування в державному органі: етапи, технології та процедури.**

Життєвий цикл стратегічного планування: від ініціювання до оцінки впливу. Методи стратегічного аналізу середовища: SWOT-аналіз (сильні/слабкі сторони), PESTLE-аналіз (зовнішні фактори). Технологія формування візії (бачення), місії та цінностей інституції. Розробка дерева цілей: стратегічні, операційні цілі та завдання. Критерії якості цілей (SMART). Індикатори моніторингу та оцінки ефективності (KPIs): розрізнення індикаторів продукту (output) та результату (outcome). Процедури громадського обговорення та погодження стратегічних документів.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** практичне заняття (воркшоп) з проведення SWOT-аналізу діяльностіпідрозділу.

**Тема 3. Стратегічні комунікації в системі публічного управління планування та цілепокладання.**

Інтеграція комунікаційної складової в загальну стратегію розвитку органу влади. Відмінність інформаційної роботи від стратегічних комунікацій. Комунікаційна стратегія як дорожня карта досягнення управлінських цілей. Узгодження стратегічних наративів із державними пріоритетами (євроінтеграція, відновлення, стійкість). Реалізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління. Роль керівника органу влади у формуванні комунікаційної політики інституції. Комунікаційні стратегії органів публічного управління.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** проблемна лекція про місце комунікації в циклі стратегічного управління.

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання:** розробка структури комунікаційної стратегії для пріоритетного проєкту вашого підрозділу органу влади на наступний рік.

**Тема 4. Аналіз та взаємодія зі стейкхолдерами у процесі реалізації стратегії.**

Інструменти взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Діалог органів влади та громадськості як механізм демократизації державного управління. Карта стейкхолдерів (зацікавлених сторін): методологія виявлення, аналізу впливу та пріоритезації аудиторій. Побудова матриці впливу/інтересу для стратегічних проєктів. Технології налагодження діалогу влади з ключовими групами: медіа, експертним середовищем, громадськими організаціями, бізнесом. Особливості взаємодії органів публічної влади з чутливими групами населення (ветерани, ВПО) у процесі впровадження змін. Управління очікуваннями суспільства в умовах невизначеності.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** розв’язання ситуаційних завдань щодовибору каналів комунікації для різних аудиторій.

**Тема 5. Адвокація управлінських рішень та управління опором змінам.**

Адвокація державних політик: технології просування та захисту рішень перед зовнішніми та внутрішніми аудиторіями. Комунікаційний супровід управління змінами (Change Management): подолання опору реформам всередині колективу. Внутрішні комунікації як інструмент забезпечення єдності дій («one voice policy»). Підготовка та проведення публічних консультацій. Аргументація та переконування: як пояснювати складні рішення простою мовою (plain language). Опір змінам та методи його подолання через комунікацію, залучення персоналу й розвиток компетентностей в умовах впровадження стратегічних рішень в органах влади. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу органу влади.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** тренінг з адвокації (робота з запереченнями).

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання:** визначення ключових точок опору змінам у вашому органі влади та комунікаційних шляхів їх подолання.

**Тема 6. Антикризовий менеджмент та оцінка ефективності комунікації.**

Управління репутаційними ризиками як складова безпеки реалізації стратегії. Прогнозування криз та алгоритми дій в умовах інформаційних атак. Протидія дезінформації та маніпуляціям, що загрожують виконанню державних завдань. Використання інструментів моніторингу та штучного інтелекту для аналізу реакції суспільства. Система показників ефективності комунікаційної діяльності: як виміряти вплив комунікації на досягнення стратегічних цілей. Комунікативна складова діяльності органу влади та здійснення антикризового управління.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** симуляційна вправа «Кризовий штаб» (реагування на кризу в реальному часі).

**Тема 7. Проєктний підхід у формуванні та реалізації стратегічних документів розвитку територій.**

Концепція проєктного менеджменту в системі публічного управління. Взаємозв’язок «стратегія – програма – проєкт». Обґрунтування відповідності проєкту стратегічним та оперативним цілям. Логіко-структурна матриця як інструмент планування. Управління ресурсами та зацікавленими сторонами. Ризики реалізації проєктів. Моніторинг результативності та оцінка соціально-економічного впливу проєкту на розвиток громад і територій. Технології стратегічного планування розвитку територій. Основні етапи стратегічного управління та планування. Прикладні аспекти стратегічного планування і управління розвитку територій. Проєктний офіс в структурі органів державної влади. Участь у грантових програмах.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** індивідуальна та групова робота учасників професійного навчання тощо.

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання:** роль проєктного офісу в структурі органів державної ної влади.

**Тема 8. Комунікації та партисипація в стратегічному процесі.**

Роль та місце стратегічних комунікацій у забезпеченні легітимності публічного управління. Рівні залучення громадськості. Участь громадськості в процесі прийняття владних рішень. Нормативне регулювання та методологія проведення публічних консультацій. Методи фасилітації групових обговорень (Світове кафе, Open Space тощо). Подолання супротиву стратегічним змінам та робота з конфліктами інтересів. Брендинг як інструмент візуалізації стратегії. Партисипативні підходи до планування: залучення громадян до процесу прийняття рішень на ранніх етапах. Партисипація як фундамент демократичного суспільства. Види участі: громадська та публічна. Цифрові платформи для партисипації та збору ідей. Оцінка ефективності комунікаційних каналів та зворотного зв’язку.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** розв’язання ситуаційних завдань.

**Тема 9. Стратегічне управління та планування розвитком персоналу як джерело підвищення ефективності діяльності органу влади.**

Кадрова стратегія органу влади. Визначення сутності та ролі стратегічного управління персоналом у сучасних умовах розвитку державної служби, розкриття вимог до системи стратегічного управління персоналом для підвищення ефективності діяльності органів влади. Стратегічне планування кадрів органів влади: прогноз потреб у персоналі за чисельністю, компетентностями та якістю виконання функцій. Оптимізація кадрових процесів, командної взаємодії й відповідальності. Етапи трансформації кадрової структури. Узгодження HR-рішення (добір, професійне навчання та розвиток, кадровий резерв, атестація) і KPI для коригування. Лідерство та керівництво в стратегічному управлінні.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** тематична дискусія з використаннямвіртуальної дошки.

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання:** проаналізуйте кадрову спроможність структурного підрозділу органу влади, де Ви працюєте, щодо досягнення його стратегічної.

**Тема 10. Стратегічне управління та планування** **змін у публічному управлінні**

Роль стратегічного управління у розвитку органів влади. Управління змінами в органах публічної влади: від діагностики опору до впровадження рішень Види змін: нормативні, організаційні, цифрові, соціальні. Основні моделі управління змінами у державному секторі. Стратегічний підхід до управління змінами. Розроблення плану змін: етапи, ресурси, строки, відповідальні суб’єкти. Комунікаційне забезпечення процесу планування змін. План управління змінами як складова стратегічного планування та моніторингу результатів. Особливості стратегічного управління та управління змінами в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** тематична дискусія; аналіз практичних кейсів планування змін у діяльності органів влади; практичне заняття з розроблення міні-плану змін.

**Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання:** Проаналізуйте заплановані або реалізовані зміни у вашому органі публічноївлади (організаційні, нормативні чи цифрові): обґрунтуйте необхідність змін, визначтеключових стейкхолдерів, потенційні ризики та запропонуйте структуру плану змін зурахуванням сил підтримки й опору.

**Тема 11. Стратегічні інструменти забезпечення стійкості країни в умовах воєнного стану.**

Система забезпечення національної стійкості: сутність, основні характеристики. Національна стійкість України. Характеристики національної стійкості: економічна, екологічна, соціальна, стратегічна. Управлінська стійкість системи органів публічної влади в умовах воєнного стану як елемент сучасного публічного управління. Концепція resilience-based governance та її застосування у стратегічному плануванні розвитку територій. Оцінка воєнних і гібридних ризиків, побудова карти ризиків громади. Інтеграція безпекового компоненту до програм відновлення і пріоритезація проєктів. Кризові комунікації, протидія дезінформації та залучення громадян і ветеранських спільнот. Міжсекторальна координація та наукові інструменти управління ризиками в умовах невизначеності.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** лекція з елементами дискусії та з використанням проблемно-пошукових методів.

**Тема 12. Інформаційна та комунікаційна стійкість органів публічної влади як складова стратегічного управління.**

Сутність інформаційної стійкості та стратегічних комунікацій у забезпеченні сталого розвитку органів публічної влади. Основні виклики та загрози інформаційній безпеці громад в умовах криз, воєнного стану та гібридних впливів. Нормативно-правові засади державної інформаційної політики та публічних комунікацій на національному й місцевому рівнях. Аналіз інформаційного середовища органів публічної влади та зацікавлених сторін. Інструменти стратегічних і кризових комунікацій органів влади. Особливості інформування та комунікації органів публічної влади в умовах криз та воєнного стану. Стратегічна комунікація в публічному управлінні.

**Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми:** тематична дискусія та з використанням проблемно- пошукових методів.

**ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ,   
ОБОВ’ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ**

**Література та інші інформаційні ресурси**

1. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 138 с. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi61/0045085.pdf.
2. Лебеденко О.В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 1. С. 53–57. URL: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/565.
3. Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері : навч. наоч. посіб. / І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова; М-во освіти і науки України, Нац. техн.   
   ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 230 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/stratupr2023.pdf.
4. Стратегічне управління: навч. посіб. / Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Гетьман О.О. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с. URL: https://bit.ly/4qIZS7f.
5. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Теорія та історія державного управління*, 2020, вип. 3(46). С. 52 – 60. URL: http://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/download/157/136/204.