



КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ВРЯДУВАННЯ  
ІМЕНІ АНДРІЯ МЕЛЕСЕВИЧА  
Робочий тематичний план (силабус) навчального модуля

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ**

Загальний обсяг – 2 кредити  
Семестр – 2  
Лекційні заняття – 6 годин  
Групові заняття – 14 годин  
Самостійна робота – 40 годин  
Підсумковий контроль – іспит

**ВИКЛАДАЧ**

**Лектори**

Рябцев Геннадій Леонідович, доктор наук з державного управління, професор,  
професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича  
Халецька Аліна Анатоліївна, доктор наук з державного управління, професор,  
професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича

**Час і місце консультування**

п'ятниця, 15:00-17:00, кімн. 4-324, корп. 4, вул. Волоська, 8/5

**Контактна інформація**

+380503572040, [rgl2006@ukr.net](mailto:rgl2006@ukr.net), <https://www.facebook.com/riabtsevgi>

**ОПИС НАВЧАЛЬНОГО МОДУЛЯ**

**Опис**

Управління в Україні набуває все більш реактивного характеру і реалізується шляхом надання доручень. Майже відсутні ознаки превентивної політики, коли, аналізуючи й прогнозуючи розвиток ситуації, державні інституції намагаються заздалегідь спланувати й здійснити заходи до набуття суспільними проблемами загального характеру. Такий стиль роботи є дуже небезпечним для України. Інструментом, здатним убезпечити державу від небажаних змін зовнішнього середовища, є стратегічне управління, яке дозволяє прогнозувати такі зміни, готуючи й приймаючи рішення, спрямовані на реалізацію узгоджених дій із досягнення бажаного майбутнього.

Модуль є складовою обов'язкової навчальної дисципліни «**Стратегічне управління та управління змінами**», спрямований на поглиблення знань, умінь і цінностей, сформованих вивченням обов'язкових навчальних дисциплін «Демократичне врядування» і «Вироблення доказової політики», та орієнтований на вдосконалення компетентностей, визначених професійними стандартами державної служби й Стратегією розвитку НаУКМА в частині впровадження елементів проблемно-орієнтованого й принципів неперервного навчання.

**Мета навчання**

Після завершення навчання студенти зможуть розробляти проекти рішень, спрямовані на реалізацію узгоджених дій із досягнення бажаного майбутнього, у вигляді концепцій, стратегій і програм розвитку, стратегічних і комунікативних планів, державних цільових програм, застосовуючи сучасні практики стратегічного управління.

**Очікувані результати навчання**

*Знання:*

- сутність, методологія й технологія стратегічного планування (Д1.32, Д1.33<sup>1</sup>);
- організаційне забезпечення стратегічного планування (Д1.34).

<sup>1</sup> Позначини відповідають установленим професійним стандартом, розробленим Національним агентством України

з питань державної служби.

**Уміння:**

- ідентифікувати суспільно значущі проблеми, вирішення яких потребує формування відповідної державної політики (А1.У1);
- визначати основні заінтересовані сторони, ідентифікувати їхні позиції (А2.У1) та прогнозувати вплив на них реалізації державної політики (А2.У2);
- аналізувати ризики та передбачати наслідки прийнятих рішень і дій (А3.У2);
- застосовувати технологію стратегічного планування (Д1.У1);
- розробляти пропозиції щодо формування стратегічних цілей та пріоритетів діяльності державного органу (Д1.У2);
- розробляти концепції, стратегії і програми розвитку, стратегічні плани, державні цільові програми (Д2.У1).

**Цінності:**

- розробляти проекти документів, базовані на дотриманні основних етичних принципів (Г3.У1).

**ОСНОВНА НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА <sup>2</sup>**

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
2. Рябцев Г. Л. Основи стратегічного планування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2015. 72 с. URL: [https://ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/osnivy\\_strat\\_plan\\_riabtsev\\_2015.pdf](https://ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/osnivy_strat_plan_riabtsev_2015.pdf)
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2009. URL: <http://www.ipas.org.ua/index.php/library/dc/153-strategic-planning>
4. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. документів і матеріалів / укл. В. В. Тертичка. URL: <http://ipas.org.ua/images/doc/Library/Collections/strategicplanningukraine.zip>
5. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.

**ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ**

Тема	Лекції	Групові заняття годин	Самостійна робота
<b>Семестр 1</b>			
Тема 1. Методологія стратегічного планування	2	6	12
Тема 2. Технології стратегічного планування	4	14	28
	Разом	6	20
<b>Іспит</b>			

**Тема 1. Методологія стратегічного планування**

*Лекції – 2 год., групові заняття – 6 год., самостійна робота – 12 год.*

1. Планування як вид діяльності
2. Стратегічне мислення та його особливості
3. Стратегічне планування та його «пастки»
4. Стратегічне планування, стратегічний менеджмент та аналіз політики
5. Система прогнозних і програмних документів. Проблеми із впровадженням стратегічного планування в Україні

*Обов'язкові для ознайомлення джерела:*

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.

<sup>2</sup> Цей перелік не є вичерпним. Студенти можуть користуватись іншими джерелами, попередньо погодивши їхнє використання з викладачем.

2. Рябцев Г. Л. Основи стратегічного планування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2015. 72 с. URL:

[https://ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/osnivny\\_strat\\_plan\\_riabtsev\\_2015.pdf](https://ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/osnivny_strat_plan_riabtsev_2015.pdf)

*Необов'язкові для ознайомлення джерела:*

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2009. URL: <http://www.ipas.org.ua/index.php/library/dc/153-strategic-planning>

2. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. документів і матеріалів / укл. В. В. Тертичка. URL:

<http://ipas.org.ua/images/doc/Library/Collections/strategicplanningukraine.zip>

3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.

**Обов'язкове практичне завдання 1.** Аналіз запровадження стратегічного планування у США, Канаді, Польщі, країнах Балтії, Україні

**Обов'язкове практичне завдання 2.** Аналіз чинної системи прогнозних і програмних документів України

**Обов'язкове практичне завдання 3.** Аналіз із точки зору відповідності вимогам чинного середньострокового документа, що є складовою системи прогнозних і програмних документів України

## Тема 2. Технології стратегічного планування

*Лекції – 4 год., групові заняття – 14 год., самостійна робота – 28 год.*

1. Узагальнена модель розроблення стратегічного плану
2. Ініціювання та проектування процесу стратегічного планування
3. Вплив середовища: продукти, результати, наслідки
4. Ресурси стратегічного планування
5. Зовнішнє середовище та його аналіз
6. Формулювання бачення, місії, цілей і завдань об'єкта планування
7. Підготовка оперативних планів
8. Визначення критеріїв досягнення цілей
9. Моніторинг та оцінювання планів і програм

*Обов'язкові для ознайомлення джерела:*

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.

2. Рябцев Г. Л. Основи стратегічного планування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2015. 72 с. URL:

[https://ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/osnivny\\_strat\\_plan\\_riabtsev\\_2015.pdf](https://ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/osnivny_strat_plan_riabtsev_2015.pdf)

*Необов'язкові для ознайомлення джерела:*

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2009. URL: <http://www.ipas.org.ua/index.php/library/dc/153-strategic-planning>

2. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. документів і матеріалів / укл. В. В. Тертичка. URL:

<http://ipas.org.ua/images/doc/Library/Collections/strategicplanningukraine.zip>

3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.

**Обов'язкове практичне завдання 4.** Проведення SWOT-аналізу для вибраного об'єкта планування

**Обов'язкове практичне завдання 5.** Аналіз стратегічних зв'язків матриці SWOT-аналізу

**Обов'язкове практичне завдання 6.** Побудова «дерева цілей» для вибраного об'єкта планування

**Обов'язкове практичне завдання 7.** Вибір інструментів для виконання завдань «дерева цілей», побудованого відповідно до завдання 6

**Обов'язкове практичне завдання 8.** Вибір критеріїв досягнення цілей для «дерева цілей», побудованого відповідно до завдання 6

## Творча робота. Стратегічний план

*Творча робота є одноосібною працею і подається в друкованому вигляді. Об'єкт планування (сфера діяльності, орган виконавчої влади, організація, регіон, територіальна громада), для розвитку якого запроваджується стратегічне планування, автор вибирає самостійно та*

узгоджує з викладачем. Рекомендований строк планування – 5 років. Рекомендований обсяг стратегічного плану – до 20 тис. знаків. Структуру стратегічного плану наведено нижче. Наявність усіх пунктів структури є обов'язковою

### Структура творчої роботи

1. «Хто і що ми є, що ми робимо сьогодні й чому?»
    - 1.1. Проблемні питання розвитку об'єкта планування
    - 1.2. Основні пріоритети об'єкта планування
    - 1.3. Законодавча база
    - 1.4. Інституційна база
    - 1.5. «Традиційна» точка зору щодо розвитку об'єкта планування
  2. «Де ми перебуваємо зараз?»
    - 2.1. Зовнішнє середовище об'єкта планування: можливості й загрози
    - 2.2. Внутрішнє середовище об'єкта планування: сильні й слабкі сторони
    - 2.3. Аналіз стратегічних зв'язків
  3. «Де ми хочемо бути в майбутньому?»
    - 3.1. Замовник (клієнт) стратегічного плану
    - 3.2. Нагальність запровадження стратегічного плану
    - 3.3. Бачення (документи загального бачення)
    - 3.4. Місія об'єкта планування
    - 3.5. «Дерево цілей» (стратегічні цілі та відповідні ним завдання для реалізації стратегічного плану)
    - 3.6. Критерії досягнення цілей
  4. «Як ми туди дістанемося?»
    - 4.1. Ресурси, наявні в об'єкта планування (правові, фінансові, матеріальні, людські, інформаційні, організаційні, довіри, більшості, примусу, часові)
    - 4.2. Джерела надходження ресурсів у майбутньому
    - 4.3. Механізм реалізації стратегічного плану (інструменти реалізації кожного із завдань)
    - 4.4. Графік запровадження стратегічного плану
    - 4.5. Опис процедур моніторингу та оцінювання
- Перелік посилань

### Іспит

Іспит складається з двох частин – прилюдного захисту творчої роботи й тестування, яке проводиться в письмовій формі та охоплює всі теми, розгляд яких передбачений планом. Під час тестування дозволяється користуватися конспектом лекцій і будь-якою навчальною літературою. Використання засобів зв'язку заборонене. Студенту пропонується впродовж 30 хвилин надати відповіді на 20 тестових завдань MCQ 1/5 (одна правильна з п'яти запропонованих відповідей)

### ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою із часткою підсумкового контролю 40 %.

#### Умови визначення навчального рейтингу

Вид роботи	Кількість за семестр	Максимальна кількість балів
Виконання обов'язкових практичних завдань	8	Якісне виконання кожного із завдань – 5
Подання до захисту творчої роботи	1	Відповідність структури, змісту, обсягу та оформлення роботи визначеним рекомендаціям і критеріям – 20
Сукупний рейтинг		не більше 60

Усі бали, отримані впродовж семестру, складаються. Якщо фактично отримана кількість балів:

- з урахуванням додаткових (див. розділ «Додаткові бали») перевищує 60, виставляється оцінка 60;
- є меншою, ніж 20, студент не допускається до складання іспиту як такий, що не виконав індивідуальний план.

#### Критерії складання іспиту

Характеристика	Максимальна кількість балів
Презентовано (захищено) творчу роботу (ґрунтовно та структуровано побудована доповідь з належною аргументацією; дотримано регламенту виступу; дано відповіді на усі запитання; презентація відповідає визначеному шаблону)	20
Надано правильні відповіді на 20 тестових завдань типу MCQ 1/5 (одна правильна з п'яти запропонованих відповідей). Відповіді на всі тестові завдання є рівноважними	20
<b>Разом</b>	<b>40</b>

Бали, отримані під час іспиту, додаються до отриманих упродовж семестру. Студенти, які набрали:

- 91-100 балів – одержують оцінку А (відмінно);
- 81-90 балів – оцінку В (дуже добре);
- 71-80 балів – оцінку С (добре);
- 66-70 балів – оцінку D (задовільно);
- 60-65 балів – оцінку E (достатньо);
- 30-59 балів – оцінку F (незадовільно);
- 0-29 балів – оцінку F (неприйнятно).

Якщо під час іспиту студент надав правильних відповідей менше, ніж на шість тестових завдань та/чи не подав до захисту творчої роботи, йому виставляється оцінка «неприйнятно», що тягне перескладання. За результатами перескладання студент може отримати підсумкову оцінку не вище 65 балів (достатньо).

Якщо студента не допущено до складання іспиту, як такого, що не виконав індивідуальний план, йому виставляється оцінка «неприйнятно», що тягне повторне вивчення навчального модуля.

### ПОЛІТИКА ЩОДО НАВЧАЛЬНОГО МОДУЛЯ

#### Відвідування

Студенти зобов'язані відвідувати заняття за обраним і затвердженим індивідуальним навчальним планом та вчасно інформувати викладача про неможливість із поважних причин відвідувати заняття, складати (перескладати) іспит.

#### Відпрацювання

Якщо студент із поважних причин був відсутній на занятті, на якому виконувалося обов'язкове практичне завдання, він має право його відпрацювати. Відпрацювання полягає в письмовому виконанні відповідного завдання за шаблоном, наданим викладачем. Виконане й підписане студентом завдання подається пізніше, ніж за 15 днів до призначеного іспиту, та оцінюється на загальних підставах.

#### Додаткові бали

Вид роботи	Кількість за семестр	Кількість додаткових балів
Подання до друку публікації, підготовленої під керівництвом викладача НаУКМА. Факт подання до друку має бути підтверджений письмовим повідомленням видавця	1	Тези доповіді на фаховій конференції – 10 Стаття у фаховому виданні – 20 Стаття в іноземному рецензованому виданні – 30

**Академічна доброчесність**

Під час вивчення модуля всі учасники навчального процесу мають дотримуватися вимог, установлених Положенням про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА, своєю діяльністю утверджувати академічну доброчесність як засадничу цінність Могілянської спільноти. Студенти не повинні отримувати чи надавати недозволеної допомоги, вдаватися до жодних інших нечесних дій під час виконання навчальних завдань. Порушення студентом вимог академічної доброчесності під час опанування модуля тягне виставлення оцінки 0 балів (не зараховано).

**Поведінка**

Спілкуючись з учасниками навчального процесу, студенти мають дотримуватися етичних норм, утримуватися від гучних проявів емоцій, бути політично коректними й толерантними, поважати звичаї й традиції різних етнічних, культурних, соціальних груп і релігійних конфесій. Під час лекційних і групових занять студентам забороняється приймати їжу та користуватися мобільним телефоном.

**Студенти з особливими потребами**

Кієво-Могілянська школа врядування всіляко сприяє вирішенню індивідуальних проблем студентів з особливими потребами, сприймаючи їх як рівних в інтегрованому студентському колективі.

**МЕТОДИЧНА ПІДТРИМКА СТУДЕНТІВ****Методист Кієво-Могілянської школи врядування імені Андрія Мелешевича**

Метелкіна Світлана Іванівна; кімн. 4-324, корп. 4, вул. Волоська, 8/5; +380444637109, вн. 508;  
[s.metelkina@ukma.edu.ua](mailto:s.metelkina@ukma.edu.ua)

**ВАЖЛИВІ ДАТИ**

Подія (чи вид роботи)	Дата
Подання творчої роботи	не пізніше, ніж за 15 днів до призначеного іспиту
Подання всіх відпрацьованих практичних завдань	не пізніше, ніж за 15 днів до призначеного іспиту
Подання документів, що засвідчують бажання студента про нарахування додаткових балів	не пізніше, ніж за 15 днів до призначеного іспиту
Повідомлення про неможливість із поважних причин скласти (перескладати) іспит	із 09:00 до 17:00 у день проведення іспиту