



## КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ВРЯДУВАННЯ ІМЕНІ АНДРІЯ МЕЛЕСЕВИЧА

Робочий тематичний план (силабус) навчального модуля

### СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ

Загальний обсяг – 2 кредити

Семестр – 2

Лекційні заняття – 6 годин

Групові заняття – 14 годин

Самостійна робота – 40 годин

Підсумковий контроль – іспит

### ВИКЛАДАЧ

#### Лектор

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

#### Час і місце консультивання

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/riabtsevgl>

### 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 комунікації**», спрямований на поглиблення знань, умінь і цінностей, сформованих вивченням обов'язкових навчальних дисциплін «Філософія демократичного врядування» і «Вироблення доказової політики», модуля «Стратегічне управління та планування дисципліни «Стратегічне управління та планування», 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 й комунікацій.

#### 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);
- розробляти концепції, стратегії і програми розвитку, стратегічні плани, державні цільові програми (Д2.У1).
- застосовувати навички міжособистісної взаємодії (Г2.У1);
- виявляти високий рівень взаємної підтримки, відкритість в обміні інформацією та готовність до співпраці (Г2.У2);

**Цінності:**

- розробляти проекти документів, базовані на дотриманні основних етичних принципів.

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

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
2. NATO Strategic Communication Handbook. Brussel : NATO, 2017. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/NATO-STRATEGIC-COMMUNICATION-HANDBOOK.pdf>
3. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Стратегічні пріоритети. Серія : Політика. 2016. № 4. С. 9-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol\\_2016\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol_2016_4_4)
4. Дубов Д. В. «Стратегічний наратив»: до проблеми реалізації сутнісної складової стратегічних комунікацій в Україні. Київ : НІСД, 2016. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/strategichniy-narativ-do-problemi-realizacii-sutnisnoi>
5. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ, 2018. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=24533152>
6. Публічні консультації: крок за кроком : посібн. для держ. службовців. Київ, 2017. URL: <https://www.ed-era.com/anticorr-materials/ndi-pdf.pdf>

**ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ**

Тема	Лекції	Групові заняття годин	Самостійна робота
<b>Семестр 2</b>			
Тема 1. Стратегічні комунікації: визначення, сутність, рівні	1	4	6
Тема 2. Цілі держави та її наративи	2	4	10
Тема 3. Основні принципи стратегічних комунікацій	1	4	6
Тема 4. Оцінювання ризиків просування цілей держави	1	4	6
Тема 5. Забезпечення підтримки цілям і рішенням	1	4	12
	Разом	6	20
<b>Залік</b>			

**Тема 1. Стратегічні комунікації: визначення, сутність, рівні**

*Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 6 год.*

1. Походження терміну, підходи до визначення
2. Сутність стратегічних комунікацій та їхнє спрямування
3. Комунікації і пропаганда.

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

4. Стратегічні комунікації в еволюції управління
5. Модель державної системи стратегічних комунікацій та її структура

*Обов'язкові для ознайомлення джерела:*

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
2. NATO Strategic Communication Handbook. Brussel : NATO, 2017. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/NATO-STRATEGIC-COMMUNICATION-HANDBOOK.pdf>
3. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Стратегічні пріоритети. Серія : Політика. 2016. № 4. С. 9-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol\\_2016\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol_2016_4_4)

**Рефлексивні вправи:** «Про що це», «Реальність та очікування», «Вирізняємо комунікації й пропаганду»

## **Тема 2. Цілі держави та її наративи**

*Лекції – 2 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 10 год.*

1. Мета і цілі, наратив і розповідь
2. Причинно-наслідкові зв'язки в наративах. Будова наративу
3. Малі і стратегічні наративи. Відмінності у наративах. Форми стратегічних наративів
4. Національні інтереси.
5. Проблеми з просуванням. Уведення в оману. Фейки і боротьба з ними

*Обов'язкові для ознайомлення джерела:*

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
2. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Стратегічні пріоритети. Серія : Політика. 2016. № 4. С. 9-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol\\_2016\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol_2016_4_4)
3. Дубов Д. В. «Стратегічний наратив»: до проблеми реалізації сутнісної складової стратегічних комунікацій в Україні. Київ : НІСД, 2016. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyi-strategii/strategichnij-narativ-do-problemi-realizacii-sutnisnoi>

**Рефлексивні вправи:** «Вирізняємо наратив і розповідь», «Відмінності у стратегічних наративах», «Форми стратегічних наративів», «Національні інтереси: що змінилося»

**Контрольна робота (есей):** Сформулюйте національну ідею України у вигляді окремого мета-нاراتиву та обґрунтуйте його (обсяг обґрунтування – до 2 тис. знаків, із пробілами)

## **Тема 3. Основні принципи стратегічних комунікацій**

*Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 6 год.*

1. Узгодження цілей. Критерії досягнення цілей
2. Узгодження стратегій. Координування впливів та їхня синхронізація
3. Вивчення цільових аудиторій. Процедури аналізу. Адапування повідомлень і дій. Дотримання зворотного зв'язку
4. Консультування. Рівні та особливості для різних груп. Народи. Вимоги до консультування

*Обов'язкові для ознайомлення джерела:*

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
2. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ, 2018. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=24533152>
3. Публічні консультації: крок за кроком : посібн. для держ. службовців. Київ, 2017. URL: <https://www.ed-era.com/anticorr-materials/ndi-pdf.pdf>

**Рефлексивні вправи:** «Аналізуємо наративи», «Визначаємо цільові аудиторії», «Визначаємо, з ким консультуватися»

## **Тема 4. Оцінювання ризиків просування цілей держави**

*Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 6 год.*

1. Місце управління ризиками в системі комунікацій
2. Загроза і ризик. Оцінювання загроз і управління ризиками
3. Кризові комунікації. Алгоритм дій. Шаблони реагування

*Обов'язкові для ознайомлення джерела:*

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
2. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ, 2018. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=24533152>
3. Публічні консультації: крок за кроком : посібн. для держ. службовців. Київ, 2017. URL: <https://www.ed-era.com/anticorr-materials/ndi-pdf.pdf>

**Рефлексивні вправи:** «Формуємо загрози та оцінюємо ризики», «Вирішуємо, що робити», «Реагуємо на кризу»

## **Тема 5. Забезпечення підтримки цілям і рішенням**

*Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 12 год.*

1. Легітимація владних рішень
2. Комунікативний аналіз
3. Комунікативний план

*Обов'язкові для ознайомлення джерела:*

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
2. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ, 2018. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=24533152>
3. Публічні консультації: крок за кроком : посібн. для держ. службовців. Київ, 2017. URL: <https://www.ed-era.com/anticorr-materials/ndi-pdf.pdf>

**Рефлексивні вправи:** «Легітиміємо владне рішення», «Очікування і реальність»

## **Творча робота. Комунікативний 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 комунікативний план, є вибраним автором у рамках вивчення модуля «Стратегічне управління та планування». Рекомендований обсяг стратегічного плану – до 12 тис. знаків (із пробілами). Структуру творчої роботи наведено нижче. Наявність усіх пунктів структури є обов'язковою*

### **Структура творчої роботи**

1. Пропоноване владне рішення
  2. Основні ризики та підходи до їхньої нейтралізації
  3. Цільові аудиторії та їхні позиції щодо рішення
  4. Ідеї, що варто довести до відома кожної з аудиторій
  5. Перелік комунікативних заходів для кожної з аудиторій
  6. Загальний обсяг і джерела фінансування
- Перелік посилань

## **Залік**

Залік полягає в прилюдному захисті поданої творчої роботи

## **ОЦІНЮВАННЯ**

Оцінювання студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою із часткою підсумкового контролю 30 %.

**Умови визначення навчального рейтингу**

Вид роботи	Кількість за семестр	Максимальна кількість балів
Виконання рефлексивних вправ	15	Зафіксоване викладачем виконання рефлексивної вправи – 4
Виконання контрольної роботи (подання есею)	1	Відповідність структури, змісту, обсягу та оформлення роботи визначеним рекомендаціям і критеріям – 10
Сукупний рейтинг		не більше 70

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 заліку як такий, що не виконав індивідуальний план.

**Критерії складання заліку**

Характеристика	Максимальна кількість балів
Творчу роботу подано до захисту (структура, обсяг та змістове наповнення роботи відповідає рекомендованим)	20
Презентовано (захищено) творчу роботу (ґрунтовно та структуровано побудована доповідь з належною аргументацією; дотримано регламенту виступу; дано відповіді на усі запитання; презентація відповідає визначеному шаблону)	10
Разом	30

Бали, отримані під час заліку, 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 студент 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 заліку, 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, залік.

**Відпрацювання**

Якщо студент із поважних причин був відсутній на занятті, на якому виконувалися рефлексивні вправи, він має право його відпрацювати. Відпрацювання полягає в письмовому виконанні рефлексивних вправ. Виконані вправи подають не пізніше, ніж за 15 днів до призначеного заліку, та оцінюють 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 Могилянської 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-Могилянська школа врядування всіяко сприяє вирішенню індивідуальних проблем студентів з особливими потребами, сприймаючи їх як рівних в інтегрованому студентському колективі.

**МЕТОДИЧНА ПІДТРИМКА СТУДЕНТІВ****Методист Кієво-Могилянської 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 заліку
Подання виконаної контрольної роботи	не пізніше, ніж за 15 днів до призначеного заліку
Подання документів, що засвідчують бажання студента про нарахування додаткових балів	не пізніше, ніж за 15 днів до призначеного заліку
Повідомлення про неможливість із поважних причин захищати творчу роботу під час заліку	із 09:00 до 17:00 у день проведення заліку