

СПЕЦІАЛЬНА ПРОФЕСІЙНА  
(СЕРТИФІКАТНА) ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

**"ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ КОНФЛІКТНОГО ТА  
ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ"**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Шифр програми:              | <b>СП/2021/002</b>   |
| Рік запровадження програми: | <b>2021</b>  |
| Програму затверджено:       | <b>Києво-Могилянська школа врядування (KMSGov)</b><br>(рішення вченої ради факультету правничих наук<br>НаУКМА, протокол № 13 від 8 листопада 2021 р.) |
| Програму погоджено:         | <b>Міністерство з питань реінтеграції тимчасово<br/>окупованих територій України</b><br>(наказ № 259 від 24 листопада 2021 р.)                         |

## ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

| <b>1. Загальна інформація</b>   |  |
|---|--|
| Назва програми  | Врядкування в умовах конфліктного та постконфліктного врегулювання   |
| Шифр програми   | СП/2021/002  |
| Тип програми за змістом   | Спеціальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації  |
| Відомості про акредитацію для загальної професійної (сертифікатної) програми      |  |
| Форма навчання  | змішана (очно-дистанційна)   |
| Цільова група   | державні службовці категорій «Б», «В», посадові особи місцевого самоврядування, зокрема працівники військово-цивільних адміністрацій, особи, які претендують на зарахування до кадрового резерву для роботи в органах влади після відновлення їх функціонування на деокупованих територіях Донецької та Луганської областей  |
| Передумови навчання за програмою  |  |
| Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою | Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України  |
| Найменування партнера (партнерів) програми  |  |
| Обсяг програми  | 12 кредитів ЄКТС   |
| Тривалість програми та організація навчання                                       | Загальна тривалість програми – 6 місяців. Проведення аудиторних та дистанційних занять два дні на тиждень.   |
| Мова викладання   | українська мова  |
| Напрями підвищення кваліфікації, які охоплює програма                             | Лідерство;<br>Управління змінами;<br>Стратегічне управління та планування  |
| Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму | - знання законодавства; професійні знання; лідерство; прийняття ефективних рішень; комунікація та взаємодія; впровадження змін; управління організацією роботи та персоналом; виконання на високому рівні поставлених завдань; командна робота та взаємодія; технічні вміння.<br>- здатність ідентифікувати поточні суспільно значущі проблеми у відповідній сфері державної політики з урахуванням різних точок зору (A1);<br>- здатність розробляти пропозиції щодо формування стратегічних цілей та пріоритетів діяльності державного органу (E1 <sup>2</sup> , D1 <sup>1</sup> );<br>- здатність управляти змінами (E3 <sup>2</sup> ); |

<sup>1</sup> Те ж, за професійним стандартом, який затверджено наказами Мінсоцполітики від 13.12.2019 № 1752.

<sup>2</sup> Згідно з переліком трудових функцій (професійних компетентностей за трудовою дією або групою трудових дій, що входять до них), визначених професійним стандартом, який затверджено наказом Мінсоцполітики від 13.12.2019 № 1751.

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність працювати з великими обсягами різного виду інформації, виділяти головне (Б3);</li> <li>- здатність проводити аналіз, готувати необхідну інформацію для розроблення стратегічних документів (Д2<sup>3</sup>);</li> <li>- здатність виявляти, визначати та виробляти варіанти вирішення проблем, приймати обґрунтовані рішення (ЗК03);</li> <li>- здатність здійснювати ефективну комунікацію (Г2);</li> <li>- здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально й свідомо (ЗК07);</li> <li>- здатність до адаптації та дії в новій ситуації (ЗК04);</li> <li>- здатність виконувати професійну діяльність на основі етичних міркувань (мотивів), доброчесності, принципів служіння суспільству (ЗК11);</li> <li>- здатність до підготовки стратегічних документів (Е2<sup>3</sup>);</li> <li>- здатність готувати аналітичні документи (В1.У4)</li> </ul>  |
| Укладачі програми | <p><b>Андрійчук Тетяна Сергіївна</b>, кандидат політичних наук, старший викладач Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, <a href="mailto:tandriichuk@ukma.edu.ua">tandriichuk@ukma.edu.ua</a></p> <p><b>Василевська Тетяна Едуардівна</b>, доктор наук з державного управління, професор, професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, <a href="mailto:t.vasylevska@ukma.edu.ua">t.vasylevska@ukma.edu.ua</a></p> <p><b>Золотухін Дмитро Юрійович</b>, старший викладач Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, <a href="mailto:d.zolotukhin@ukma.edu.ua">d.zolotukhin@ukma.edu.ua</a></p> <p><b>Ільченко-Сюйва Леся Василівна</b>, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, <a href="mailto:ilchenko-syuyva@ukma.edu.ua">ilchenko-syuyva@ukma.edu.ua</a>;</p> <p><b>Кілісвич Олександр Іванович</b>, доцент Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, доцент, <a href="mailto:o.kiliievych@ukma.edu.ua">o.kiliievych@ukma.edu.ua</a></p> <p><b>Купрій Володимир Олександрович</b>, кандидат наук з державного управління, доцент, старший викладач Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, <a href="mailto:v.kuprii@ukma.edu.ua">v.kuprii@ukma.edu.ua</a></p> <p><b>Мартиненко Олег Анатолійович</b>, доктор юридичних наук, керівник аналітичного департаменту Української Гельсінської спілки з прав людини, <a href="mailto:oleg.martynenko@helsinki.org.ua">oleg.martynenko@helsinki.org.ua</a></p> <p><b>Проценко Діана Василівна</b>, старший викладач кафедри міжнародного права НаУКМА, <a href="mailto:protsenko@ukma.edu.ua">protsenko@ukma.edu.ua</a></p> <p><b>Рябцев Геннадій Леонідович</b>, доктор наук з державного управління, професор, професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, <a href="mailto:g.riabtsev@ukma.edu.ua">g.riabtsev@ukma.edu.ua</a>;</p> <p><b>Солонтай Олександр Гейзович</b>, керівник програми практичної політики Інституту Політичної Освіти, засновник БФ "Фонд професійної політики", експерт з децентралізації та місцевого розвитку, <a href="mailto:o.g.solontay@gmail.com">o.g.solontay@gmail.com</a></p> <p><b>Тертичка Валерій Володимирович</b>, доктор наук з державного управління, професор, завідувач Києво-Могилянської школи</p> |

<sup>3</sup> Те ж, за професійним стандартом, який затверджено наказом Мінсоцполітики від 13.12.2019 № 1750.

|  |   |
|--|---|
|  | <p>врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, <a href="mailto:v.tertychka@ukma.edu.ua">v.tertychka@ukma.edu.ua</a></p> <p><b>Тимошук Віктор Павлович</b>, кандидат юридичних наук, старший викладач Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, <a href="mailto:v.tymoshchuk@ukma.edu.ua">v.tymoshchuk@ukma.edu.ua</a></p> <p><b>Халецька Аліна Анатоліївна</b>, доктор наук з державного управління, професор, професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича НаУКМА, <a href="mailto:a.khaletska@ukma.edu.ua">a.khaletska@ukma.edu.ua</a></p>   |
| <b>2. Загальна мета</b>  |   |
| <p>Сприяти професійному розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема працівників військово-цивільних адміністрацій, осіб, що перебувають у кадровому резерві, які володіють належними професійними та управлінськими компетентностями та здатні застосовувати їх у процесі здійснення службової діяльності в органах влади на деокупованих територіях Донецької та Луганської областей.</p> |   |
| <b>3. Очікувані результати навчання</b>  |   |
| <p>За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:</p>   |   |
| знання   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічні цілі, завдання та плани роботи державного органу (Д1.31);</li> <li>– філософії та історії демократичного врядування;</li> <li>– технологія стратегічного планування (Д1.33);</li> <li>– організаційне забезпечення стратегічного планування (Д1.34)</li> <li>– способи і методи подолання спротиву змінам (Е3.32);</li> <li>– перехідне правосуддя, бенчмаркінг, реінжиніринг, управління людськими ресурсами у процесі змін;</li> <li>– джерела та методи збирання інформації та її узагальнення (Б1.31<sup>4</sup>);</li> <li>– міжнародні стандарти управління якістю, її процеси та процедури;</li> </ul>  |
| уміння   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– використовувати здобуті знання в практичній діяльності;</li> <li>– бути лідером і розробляти план запровадження змін (Е3.У2);</li> <li>– застосовувати технологію стратегічного планування (Д1.У1), зокрема здійснювати PEST і SWOT-аналіз, визначати стратегічні зв'язки;</li> <li>– визначати та запроваджувати нові цінності, норми, підходи, які підтримують нові способи виконання робіт (Е3.У1);</li> <li>– визначати, формулювати цінності, бачення, місію, цілі, задачі, за якими організація здійснює свій розвиток і свою діяльність (Е1.У2);</li> <li>– ставити завдання, планувати, координувати роботу та контролювати розроблення концепцій, стратегій, програм розвитку, стратегічних планів, державних цільових програм (Е2.У2<sup>5, 5</sup>);</li> <li>– здійснювати належну комунікацію з установами, організаціями, що надають міжнародну технічну допомогу;</li> <li>– взаємодіяти зі структурними підрозділами, органами влади на засадах антикризового управління;</li> <li>– виявляти високий рівень взаємної підтримки, відкритість в обміні інформацією та готовність до співпраці;</li> </ul> |
| навички  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовки аналітичних документів (Б1.У4), зокрема стратегічних планів;</li> <li>– використання результатів моніторингу, оцінювання політики, проєктів, програм міжнародної технічної допомоги (Є2.У3);</li> </ul>   |

<sup>4</sup> Згідно з описом трудових функцій, визначених професійними стандартами, які затверджені наказами Мінсоцполітики від 13.12.2019 № 1750, 1751, 1752.

<sup>5</sup> За професійним стандартом, який затверджено наказом Мінсоцполітики від 13.12.2019 № 1750.

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня, з експертами з інших видів діяльності;</li> <li>– використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології;</li> </ul>   |
| <b>4. Викладання та навчання</b><br><b>(методи навчання, форми проведення навчальних занять)</b>   |   |
| <p>Основними формами дистанційного навчання є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вивчення тем навчальних модулів;</li> <li>– робота з літературними джерелами з метою кращого засвоєння програмного матеріалу;</li> <li>– виконання практичних завдань (case-studies) за запропонованими шаблонами;</li> <li>– підготовка творчої роботи за рекомендаціями до її структури і змісту;</li> <li>– підготовка презентації та прилюдного захисту творчої роботи (Policy Paper);</li> <li>– систематизація вивченого матеріалу перед проведенням підсумкового контролю.</li> </ul> |   |
| <b>5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання</b>   |   |
| Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреса)   | <p>Онлайн-навчання здійснюється через електронну систему навчання КМА DistEdu: <a href="https://distedu.ukma.edu.ua/">https://distedu.ukma.edu.ua/</a></p> <p>Додаткові навчально-методичні матеріали за програмою розміщені на вебсайті Києво-Могилянської школи врядування <a href="https://kmsgov.ukma.edu.ua/">https://kmsgov.ukma.edu.ua/</a></p> <p>Бібліотечні ресурси доступні через сайти НаУКМА:<br/> <a href="http://www.library.ukma.edu.ua/index.php?id=10">http://www.library.ukma.edu.ua/index.php?id=10</a><br/> <a href="http://www.library.ukma.edu.ua/index.php?id=321">http://www.library.ukma.edu.ua/index.php?id=321</a><br/> <a href="http://www.library.ukma.edu.ua/index.php?id=317">http://www.library.ukma.edu.ua/index.php?id=317</a></p> |
| Назви дистанційних модулів   | <p>Обов'язкові модулі програми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– "Врядування для деокупованих територій";</li> <li>– "Вироблення реінтеграційної політики";</li> <li>– "Стратегічне управління";</li> <li>– "Трансформація конфліктів, медіація і діалог"</li> </ul> <p>Вибіркові модулі програми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– "Цифрові комунікації й інформаційна безпека";</li> <li>– "Суспільна й культурна дипломатія";</li> <li>– "Регіональне управління та управління комунальною власністю";</li> <li>– "Багаторівневе врядування: збалансований розвиток і сервісно-орієнтована політика";</li> <li>– "Кризові комунікації та інформаційні війни»";</li> <li>– "Місцевий розвиток та урбаністика"</li> </ul>                    |
| <b>6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю</b>  |   |
| <p>Усі завдання слухачів є обов'язковими й вибірковими, виконуються у встановлені терміни, з відповідною оцінкою та передбачають установлені форми звітності. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку слухачем під час вивчення модулів, теми творчої роботи (policy paper) є альтернативними.</p>   |   |
| Критерії оцінювання та їхня питома вага у підсумковій оцінці, %  | <p>Відвідування занять –</p> <p>Онлайн-курс –</p> <p>Опрацювання обов'язкової літератури, інформаційних та інших матеріалів (читання) –</p> <p>Поточний контроль – 60 %</p> <p>Підсумковий контроль – 40 %</p> <p>Документ про підвищення кваліфікації видається за умови: <math>\geq 61</math> %</p>   |
| Форма і періодичність поточного контролю   | <p>Виконання слухачами обов'язкових практичних завдань (case-studies) за шістьма навчальними модулями</p>   |

|                             |                                      |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| Форма підсумкового контролю | Захист творчої роботи (policy paper) |
|-----------------------------|--------------------------------------|

## СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

| Етап навчання  | Назва модуля, теми  | Кількість годин / кредитів ЄКТС |                  |                  |              |               |
|--|---|---------------------------------|------------------|------------------|--------------|---------------|
|  |   | усього                          | у тому числі     |                  |              |               |
|  |   |                                 | аудитор. заняття | дистанц. заняття | навч. візити | самот. робота |
| Сесія 1  | Настановчі лекції-бесіди з навчальних модулів програми. Круглий стіл                              | 18                              | 18               |                  |              |               |
| Сесія 2  | <b>Обов'язкові модулі програми</b>  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | <b>Модуль 1. Врядування для деокупованих територій</b>  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 1. Філософія та історія врядування   | 30                              |                  | 24               | 6            |               |
|  | Тема 2. Перехідна юстиція й верховенство права  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | <b>Модуль 2. Вироблення реінтеграційної політики</b>  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 1. Процес і процедури вироблення реінтеграційної політики                                    | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | Тема 2. Аналіз і оцінювання політики  | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | Тема 3. Економіка для доказової політики  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 4. Суспільні фінанси та особливості реінтеграційного бюджетування                            | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | Тема 5. Безпекова політика  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 6. Безпечна взаємодія влади, бізнесу та громадянського суспільства                           | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | <b>Модуль 3. Стратегічне управління</b>   |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 1. Лідерство й управління змінами  | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | Тема 2. Стратегічне й оперативне управління   |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 3. Програми й проєктне управління  | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | Тема 4. Професійний розвиток і HRM  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | <b>Модуль 4. Трансформація конфліктів, медіація і діалог</b>                                      |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 1. Підходи до вирішення і практика трансформації конфліктів                                  | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | Тема 2. Медіація і фасилітація діалогу як інструменти врядування                                  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | <b>Вибіркові модулі програми<br/>(слухачі мають вибрати чотири)</b>                               |                                 |                  |                  |              |               |
|  | <b>Модуль 5. Цифрові комунікації й інформаційна безпека</b>                                       |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 1. Цифрові комунікації для врядування  | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | Тема 2. Інформаційна та кібербезпека  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | <b>Модуль 6. Суспільна й культурна дипломатія</b>   |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 1. Контекст і застосування суспільної дипломатії   | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | Тема 2. Політика суспільної дипломатії  |                                 |                  |                  |              |               |
|  | <b>Модуль 7. Регіональне управління та управління комунальною власністю</b>                       |                                 |                  |                  |              |               |
|  | Тема 1. Регіональне управління  | 30                              |                  | 24               |              | 6             |
|  | Тема 2. Управління комунальною власністю й критичною інфраструктурою                              |                                 |                  |                  |              |               |
|  | <b>Модуль 8. Багаторівневе врядування: збалансований розвиток і сервісно-орієнтована політика</b> |                                 |                  |                  |              |               |
| Тема 1. Стратегії, політики, програми і проєкти в багаторівневому врядуванні | 30  |                                 | 24               |                  | 6            |               |

| Етап навчання | Назва модуля, теми  | Кількість годин / кредитів ЄКТС |                  |                  |              |
|---------------|---|---------------------------------|------------------|------------------|--------------|
|               |   | усього                          | у тому числі     |                  |              |
|               |   |                                 | аудитор. заняття | дистанц. заняття | навч. візити |
|               | Тема 2. Сервісна держава і стандарти відносин адміністративних органів з приватними особами |                                 |                  |                  |              |
|               | <b>Модуль 9. Кризові комунікації та інформаційні війни</b>                                  |                                 |                  |                  |              |
|               | Тема 1. Кризові комунікації   | 30                              |                  | 24               | 6            |
|               | Тема 2. Інформаційні війни  |                                 |                  |                  |              |
|               | <b>Модуль 10. Місцевий розвиток та урбаністика</b>  |                                 |                  |                  |              |
|               | Тема 1. Розвиток і територіальний благоустрій   | 30                              |                  | 24               | 6            |
|               | Тема 2. Урбаністика та дизайн благоустрою   |                                 |                  |                  |              |
| Сесія 3       | Підсумковий контроль результатів навчання   | 12                              | 12               |                  |              |
|               | <b>РАЗОМ:</b>   | 360 / 12,0                      | 30               | 216              | 54           |

## ЗМІСТ ПРОГРАМИ

### Модуль 1. Врядування для деокупованих територій

#### Тема 1. Філософія та історія врядування

Розглядаються підходи до розуміння поняття "демократичне врядування" і "деокуповане врядування" у світовій філософській думці. Філософсько-методологічний аналіз концепцій врядування, теоретико-методологічні підходи до визначення демократичного врядування, особливості та складові досліджуваного виду врядування у різні історичні періоди. Історія України і рідного краю у різні періоди. Національні інтереси й безпека країни.

#### Тема 2. Перехідна юстиція й верховенство права

Перехідне правосуддя як складова внутрішньої політики держави в умовах збройного конфлікту. Розслідування воєнних злочинів та злочинів, вчинених в умовах збройного конфлікту: нові виклики у сфері кримінальної юстиції для верховенства права. Напрямки соціальної політики з компенсації збитків, завданих жертвам конфлікту. Робота з історичною пам'яттю та встановлення історичної правди в інформаційній, ідеологічній, освітній та культурній сферах діяльності органів влади. Інституційні реформи як гарантія неповторення збройного конфлікту (люстрація, принципи належного врядування, реформа сектору безпеки). Діалогові технології для верховенства права в моделі правосуддя перехідного періоду.

### Модуль 2. Вироблення реінтеграційної політики

#### Тема 1. Процес і процедури вироблення реінтеграційної політики

Цикл політики. Мета та функції державної та місцевої політики. Цілі політики. Середовище вироблення політики та її аналізу. Суб'єкти політики: особи, які приймають рішення, аналітики, зацікавлені сторони, громадськість. Стейкхолдери політики. Ресурси політики. Інструменти політики. Вплив на політику: продукти, результати та наслідки. Цикл політики: визначення проблеми та визначення порядку денного; формулювання / розробка політики та вибір інструментів політики, комунікація; прийняття рішень, реалізація політики, оцінювання політики та її дослідження

#### Тема 2. Аналіз і оцінювання політики

Державну службу в Україні визначено як діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо аналізу державної політики й підготовки пропозицій стосовно її формування. Спеціальною вимогою до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, визначено вміння приймати дієві рішення, аналізуючи й оцінюючи державну політику. Після завершення навчання учасники зможуть розробляти поради, спрямовані на вирішення суспільних проблем, у вигляді документів з аналізу політики, застосовуючи сучасні практики ідентифікування



й формулювання проблем, розроблення варіантів їхнього вирішення й вибору найкращого з-поміж них на базі доказів і цінностей. Оцінювання політики як етап циклу аналізу політики.

### **Тема 3. Економіка для доказової політики**

Основною метою вивчення модуля є прояснення ролі основних економічних концепцій при виробленні доказової політики, формування вмінь аналізувати ефективність індивідуальних і колективних рішень, зокрема, щодо комунікацій органів влади. Синтезуються неокласичний та інституціональний підходи до дослідження економіки, інститутів і суспільної політики, аналізується ринковий механізм взаємодії попиту і пропозиції. Розглядаються поняття економічної ефективності (зокрема, за Парето), а також результативності та ефективності рішень щодо політики; метод аналізу вигід і витрат. Акцент робиться на ідентифікації ситуацій неспроможності ринку як підстави для втручальної діяльності органів влади, а також на ідентифікації ситуацій неспроможності влади (при виробленні колективних рішень) як обмеження для втручання. Висвітлюються основні макроекономічні концепції для суспільного врядування. Викладання передбачає поєднання концепцій та інструментарію аналізу комунікацій в урядуванні – економічних теорій суспільного сектору, інформації і комунікацій, управлінської економіки та цифрової економічної науки

### **Тема 4. Суспільні фінанси та особливості реінтеграційного бюджетування**

Вивчення дисципліни сформує у слухачів розуміння принципів функціонування системи публічних фінансів України в контексті розвитку світової фінансової системи, бюджетного процесу та бюджетних обмежень в комунікаціях органів публічної влади на різних рівнях, необхідних для вироблення та реалізації політики орієнтованої на вирішення суспільних проблем застосовуючи сучасну теорію та практику управління публічними фінансами. У результаті навчання студенти будуть: розуміти необхідність вироблення та реалізації політики, яка базується на доказових фактах, як ключового елемента забезпечення належного врядування, що в свою чергу посилює розвиток демократичних процесів; розуміти основи функціонування системи публічних фінансів та бюджетного процесу України в контексті розвитку світової фінансової системи, а також особливості соціально-економічного середовища розробки і реалізації публічної політики; здатні аналізувати показники бюджетів різних рівнів; здатні аналізувати стратегічні та програмні документи України у відповідній галузі (наприкладі, бюджетних програм) у контексті міжнародних зобов'язань України; використовувати математичні методи та сучасні комп'ютерні технології для аналізу та верифікації даних, на основі яких були прийняті владні рішення у сфері публічних фінансів; здатні працювати в команді та презентувати отримані результати.

### **Тема 5. Безпекова політика**

Національна безпека як стан правової упорядкованості життя суспільства і держави. Безпекова політика – такий якісний і кількісний стан українського суспільства, держави, який характеризується: закріпленою на законодавчому рівні узгодженістю її інтересів з громадськими інтересами; захищеністю від існуючих або очікуваних загроз внутрішнього та зовнішнього походження; можливістю прогресивного і сталого розвитку та дотриманням конституційного ладу, конституційних прав і свобод громадян. Система державного управління у сфері національної безпеки як динамічна система, в якій виділяються такі етапи: окреслення кола інтересів, захист яких необхідно забезпечити; виявлення й прогнозування перспективного стану загроз внутрішнього та зовнішнього походження для життєво важливих інтересів суспільного і державного рівня; створення системи заходів, що протидіє загрозам національній безпеці; здійснення нейтралізації загроз та впровадження комплексу заходів, котрий в якості критерію ефективності передбачає стабілізацію функціонування критичної інфраструктури об'єктів безпеки. Формування та впровадження напрямів удосконалення державного управління у сфері національної безпеки в сучасних умовах. Удосконалення процесів державного управління у сфері національної безпеки України в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз національним інтересам.

### **Тема 6. Безпечна взаємодія влади, бізнесу та громадянського суспільства**

Концептуальні засади взаємодії уряду, бізнесу та громадянського суспільства в процесі вироблення державної політики. Безпечні публічні консультації як основна форма залучення стейкхолдерів до вироблення державної політики. Організаційне забезпечення проведення

публічних консультацій. Інші форми залучення стейкхолдерів до формування та реалізації державної політики. Специфічні форми взаємодії органів влади з бізнесом в процесі вироблення та реалізації державної політики на деокупованих територіях.

### **Модуль 3. Стратегічне управління**

#### **Тема 1. Лідерство й управління змінами**

Класифікація лідерства. Лідерські вміння і навички. Ознайомлення з теоріями і методами управління змінами в організації, засвоєння базових понять управління змінами та стратегії змін, усвідомлення змісту управління змінами, ролі стратегії і планування та значенні комунікацій у цьому процесі та формування вміння використовувати сучасні знання в практичній діяльності. Метою є формування уявлення про зміни та розвиток організацій, управління змінами, знання щодо організаційних змін і розвитку, подолання спротиву змінам, про принципи при здійсненні стратегії змін, бенчмаркінгу, реінжинірингу та управлінні людськими ресурсами в процесі змін. Після завершення навчання здобувачі мають: знати сутність понять “зміни”, “розвиток”, “стратегічні зміни”, “управління змінами”; як визначається предмет управління організаційними змінами; способи і методи подолання спротиву змінам; основні поняття бенчмаркінгу, реінжинірингу та управління людськими ресурсами у процесі змін; уміти: концептуально розробляти дієвий план запровадження змін, здійснювати загальне управління змінами на різних етапах розвитку організації та методологічно правильно долати спротив змінам; концептуально формулювати стратегію змін і формувати команду для реалізації цієї стратегії; та управляти змінами в організації; правильно застосовувати підходи бенчмаркінгу на практиці та бути лідером у процесі змін.

#### **Тема 2. Стратегічне й оперативне управління**

Управління в Україні набуває все більш реактивного характеру і реалізується шляхом надання доручень. Майже відсутні ознаки превентивної політики, коли, аналізуючи й прогножуючи 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 та планування, які дозволяють прогнозувати такі зміни, готуючи й приймаючи рішення, спрямовані на реалізацію узгоджених дій із досягнення бажаного майбутнього. 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 планів, державних цільових програм, застосовуючи сучасні технології стратегічного планування.

#### **Тема 3. Програми і проектне управління**

Роль програм у стратегічному управлінні. Програма як складник стратегічного плану. Державні цільові програми. Оптимізація кількості програм – матричний підхід. Проектний підхід у стратегічному управлінні. Стратегія як проект: виклики і загрози. Стратегія як проект: методологічні помилки. Проект: складники, фази, технологія управління. Розгортання проекту: кроки і формуляри. Портфелі проектів. Проектний підхід: переваги і недоліки. Методи й інструменти проектного підходу з розробки стратегії: командна робота. Управління портфелем стратегічних проектів. Управління проектними групами. Проектний підхід у загальному контексті стратегічного управління. Концепція управління проектами у сфері державного управління. Роль національних проектів у розбудові врядування

#### **Тема 4. Професійний розвиток і HRM**

Знання принципів, правових та організаційних засад забезпечення публічної, професійної, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства; спрямована на отримання вмінь та навичок для ефективного виконання завдань та функцій в органах влади, управління змінами та управлінської діяльності з урахуванням громадянських компетентностей. Професійний розвиток управлінців і здатність розв'язувати складні задачі й проблеми у сфері управління, що передбачає вдосконалення умінь і навичок та характеризується невизначеністю умов і вимог. Антикризове управління й запобігання

"професійному вигоранню". Стресостійкість. Компетентності щодо володіння мовою і навички документообігу. Професійний саморозвиток особистості.

#### **Модуль 4. Трансформація конфліктів, медіація і діалог**

##### **Тема 1.** Підходи до вирішення і практика трансформації конфліктів

Підходи до вирішення конфліктів – сила, право, інтереси/потреби. Застосування принципового підходу та його ризику. Трансформація конфліктів. Рівні трансформації в соціо-політичних конфліктах. Роль насильства в конфлікті. Основні чинники і корінні причини соціальних конфліктів. Картографування конфліктів. Конфлікт-аналіз. Конфлікт-чутливість. Методологія конфліктологічної експертизи. Методика Do No Harm. Аналіз «роз'єднувачів» і «об'єднувачів». Коробка обмежень та аналіз впливу (Impact Assessment).

##### **Тема 2.** Медіація і фасилітація діалогу як інструменти врядування

Основні принципи переговорів та медіації. Відмінність медіації від переговорів і судового вирішення конфліктів. Конструктивний (принциповий) підхід до вирішення конфліктів. Техніки переговорів і медіації. Діалог: поняття, принципи, формати, місце. Діалог: маленькі секрети для успіху великих обговорень. Картування, дизайн, підготовка, публічне висвітлення. Інструменти фасилітації. Ко-фасилітація. Складні учасники. Кращі практики застосування медіації й діалогу в діяльності державних службовців.

#### **Модуль 5. Цифрові комунікації й інформаційна безпека**

##### **Тема 1.** Цифрові комунікації для врядування

Досвід, стратегії та інструменти реалізації цифрових комунікацій. Е-демократія як механізм взаємодії влади, громадян і бізнесу. Методика цифрових комунікацій. Моделі й механізми прийняття рішень із використанням цифрових механізмів. Цілі, сектори та інструменти електронної демократії. Досвід використання цифрових інструментів в країнах ЄС. Електронний парламент: поняття, сутність і мотиви впровадження. Електронне правосуддя. Електронне голосування. Цифрові інструменти для врядування в Україні: стан та тенденції розвитку.

##### **Тема 2.** Інформаційна й кібербезпека

Інформаційна безпека держави, програм і даних. Основні терміни та поняття інформаційної безпеки. Базові характеристики захищеності інформації. Політичні, економічні та організаційно-технічні чинники загроз інформаційної безпеки. Міжнародні стандарти з інформаційної безпеки. Концептуальна модель інформаційної безпеки. Основні види загроз інформаційній безпеці. Методи дублювання інформації. Захист електронної пошти. Канали витоку інформації та їхня класифікація. Методи захисту інформації в інформаційно-комунікаційних системах - кібербезпека.

#### **Модуль 6. Суспільна й культурна дипломатія**

##### **Тема 1.** Контекст і застосування суспільної дипломатії

Контекст та історія суспільної дипломатії. Нормативне підґрунтя. Спектр ініціатив суспільної дипломатії. Зв'язок суспільної і громадської дипломатії. Техніки суспільної дипломатії. Розроблення медіа-планів. Управління посланнями. Відпрацювання складних тем, пресконференцій і дискусій. Аналіз іноземних аудиторій для планування проєктів та кампаній.

##### **Тема 2.** Політика суспільної дипломатії

Державні та недержавні суб'єкти суспільної дипломатії. Роль недержавних учасників і комунікаційних трендів для міжнародних відносин та глобальних процесів прийняття рішень. Відмінність між державними справами та суспільною дипломатією. Роль державних органів у виробленні політики та програм суспільної дипломатії. Підходи до суспільної дипломатії у Великій Британії, Німеччині, Китаї, Східній Європі. Створення національного бренду. Суспільна дипломатія XXI століття.

#### **Модуль 7. Регіональне управління та управління комунальною власністю**

##### **Тема 1.** Регіональне управління

Політика регіонального розвитку. Територіальна організація влади в Україні та державна регіональна політика. Механізми та інструменти політики регіонального розвитку. Стратегічне планування регіонального розвитку

#### **Тема 2.** Управління комунальною власністю

Поняття комунальної власності. Суб'єкти комунальної власності. Особливості управління суб'єктами комунальної власності. Бюджетування і субвенції. Управління комунальною власністю та організація надання послуг населенню.

### **Модуль 8. Багаторівневе врядування: збалансований розвиток і сервісно-орієнтована політика**

#### **Тема 1.** Стратегії, політики, програми і проєкти в багаторівневому врядуванні

Особливості формування та реалізація стратегій, державної політики, програм і проєктів згідно принципів багаторівневого врядування та порівняльний аналіз підходів у державах-учасницях ЄС й Україні. Особливості програмного розвитку територій. Специфіка формування та реалізації проєктів багаторівневого врядування. Співробітництво на міжрегіональному рівні. Співробітництво на міжмуніципальному рівні. Особливості транскордонного співробітництва.

#### **Тема 2.** Сервісна держава і відносини адміністративних органів з приватними особами

*Слухачі вивчають:* теоретичні і практичні аспекти призначення публічної адміністрації та її основні правові форми її діяльності; доктрину, законодавство і практику у сфері адміністративних послуг, сучасні тенденції їх надання; загальну адміністративну процедуру на основі європейських стандартів.

*Завдання вивчення дисципліни:* розвинути знання та здатність застосовувати доктрину і законодавство в сфері публічного адміністрування, аналізувати їх зміст; розвинути здатність виявляти, формулювати актуальні проблеми розвитку таких інститутів як загальна адміністративна процедура, адміністративні послуги, адміністративне оскарження, генерувати ідеї, виявляти ініціативу та критичний аналіз; вміння враховувати нові умови, зокрема, в контексті цифрової трансформації та децентралізаційної реформи.

### **Модуль 9. Кризові комунікації та інформаційні війни**

#### **Тема 1.** Кризові комунікації

Комунікації в умовах ризиків і криз. Кризова комунікація як процес взаємодії суспільних суб'єктів в умовах потенційної або реальної загрози їх діяльності, функціонуванню, існуванню. Налагодження дієвих комунікацій в кризових ситуаціях. Як організації комунікувати в умовах кризи. План кризових комунікацій. Загальні правила комунікації у кризових ситуаціях. Правила переконання при кризових ситуаціях. Типові помилки учасників кризової комунікації. Приклади повідомлень.

#### **Тема 2.** Інформаційні війни

Інформаційні війни як викладення інформації у спосіб, який формує у суспільстві чи групі людей потрібну точку зору, громадську думку, хід взаємодоповнюючих логічних думок, вичерпну систему поглядів щодо окремих питань на користь організатора інформаційної пропаганди. Стратегічне протистояння. Методи і способи. Покоління сучасних інформаційних війн. Форми і види сучасних інформаційних війн.

### **Модуль 10. Місцевий розвиток та урбаністика**

#### **Тема 1.** Розвиток і територіальний благоустрій

Стратегії розвитку та управління територіями. Планування розвитку територіальної громади. Стимулювання економічного зростання та фінансові механізми розвитку. Конкурентоспроможність та брендінг населеного пункту. Цілі, аудиторії, платформи, брендінг, інструменти. Управління соціальними процесами. Екологізація розвитку та екосистеми.

#### **Тема 2.** Урбаністика та дизайн благоустрою

Урбаністика і розвиток. Просторові структури: відображають, як місто фізично організоване. Процеси, що підтримують просторову структуру - як функціонує структура міста. Нормативний

аналіз: створити ідеї, підкріплені фактами для просування кращих методів містобудування. Дизайн благоустрою.

### ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Методами оцінювання результатів навчання є:

– наскрізне оцінювання: процесу навчання, прогресу (formative assessment): рефлексія, швидке опитування;

– оцінювання результатів в балах (grading): письмове виконання обов’язкових практичних завдань за накопичувальною системою; прилюдний захист творчої роботи.

Об’єктами контролю знань, умінь і навичок є:

– навчальна активність слухачів і виконання ними обов’язкових практичних завдань (case-study) за окремими навчальними модулями;

– виконання творчої роботи та її презентація (прилюдний захист у формі наукової дискусії).

Обов’язковою є попередня перевірка творчих робіт на дотримання норм академічної доброчесності, які визначені Положенням про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА, затвердженим наказом НаУКМА від 07.03.2018 № 112.

Набуті слухачами знання, уміння й навички оцінюють за рейтинговою системою, виходячи зі складових, наведених нижче.

| Вид діяльності  | Кількість балів |       |
|---|-----------------|-------|
|   | мін.            | макс. |
| Виконання слухачами обов’язкових практичних завдань за восьми навчальними модулями  | 0               | 60    |
| Подання до захисту творчої роботи, структура, зміст, обсяг та оформлення якої відповідає визначеним рекомендаціям і критеріям   | 0               | 20    |
| Прилюдна презентація (захист) творчої роботи (відповідність презентації визначеному шаблону, виступ, дотримання регламенту, відповіді на питання колег під час наукової дискусії) | 0               | 20    |
| Разом   | 0               | 100   |

Переведення рейтингу слухача в традиційну оцінку здійснюють за такою схемою:

| Підсумковий рейтинг | Оцінка ЄКТС | Традиційна оцінка |
|---------------------|-------------|-------------------|
| 91...100            | A           | відмінно          |
| 81...90             | B           | добре             |
| 71...80             | C           |                   |
| 61...70             | D           | задовільно        |
| 51...60             | E           |                   |
| ≤50                 | FX          | незадовільно      |
| <30                 | F           |                   |

Сертифікати отримують слухачі, які отримали традиційну оцінку не нижче «задовільно».

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

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року (поточна редакція)
2. Про Кабінет Міністрів України. Закон України від 7.10.2010 р. № 2591-VI (поточна редакція)
3. Про державну службу. Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII (поточна редакція)
4. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI (поточна редакція)
5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Угоду ратифіковано із заявою Законом України № 1678-VII від 16.09.2014.
6. Арістова І. В., Стадник Р. І. Органи виконавчої влади України як розпорядники публічної інформації: теоретико-правові та практичні питання : монографія. Київ : НУБіП України, 2018.

233 с.

7. Державна політика : підручник / ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 2. – 448 с. – Режим доступу : <http://ipas.org.ua/index.php/library/educational-materials/253-derzhavna-politika-rozdil-2>
8. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017.
9. Кілієвич О. І. Практикум із підготовки аналітичних документів : навч. посіб. / О. І. Кілієвич, Г. Л. Рябцев. В. В. Тертичка. – К. : К.І.С., 2016. – 95 с. – Режим доступу : <http://ipas.org.ua/index.php/library/educational-materials/295-praktikum-iz-pidgotovki-analitichnih-dokumentiv-navch-posib>
10. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні / В. В. Тертичка. – К. : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2002. – 750 с. – Режим доступу : [http://ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/vt\\_monogr\\_2002.zip](http://ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/vt_monogr_2002.zip)
11. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с.
12. Янг Е. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики: Практичний посібник для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі / Е. Янг , Л. Куїнн ; пер. з англ. – К. : К.І.С., 2003. – 130 с. – Режим доступу : <http://ipas.org.ua/index.php/library/educational-materials/180-eojn-jang-i-liza-kuinn-jak-napisati-dievij-analitichnij-dokument-u-galuzi-derzhavnoyi-politiki>