



kma·diplomacy

БІЗНЕС-ДИПЛОМАТІЯ І GR-ПОЛІТИКИ

Business Diplomacy & GR Politics

ДИСЦИПЛІНА:

УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

галузі знань:

29 «Міжнародні відносини»

05 «Соціальні та поведінкові науки»

спеціальності:

292 «Міжнародні економічні відносини»

052 «Політологія»

освітня програма:

«Бізнес-дипломатія і GR-політики»



СИЛАБУС

УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

спеціальності: 292 «Міжнародні економічні відносини», 052 «Політологія»

1. ВИБІРКОВА ОСВІТНЯ КОМПОНЕНТА

Вибіркова дисципліна



ВИКЛАДАЧ:

Жарова Любов Валеріївна

доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
професор кафедри міждисциплінарної освіти
e-mail: l.zharova@ukma.edu.ua



ОБСЯГ ГОДИН НАВЧАЛЬНОГО НАВАНТАЖЕННЯ:

Загальний обсяг годин – 90 год. / 3 ECTS

з них:

- Лекційних – 10 год.
- Семінарських – 20 год.
- Самостійна робота – 60 год.



Семестр викладання:

4-й

Форма підсумкового оцінювання:

залік



2. АНОТАЦІЯ ДИСЦИПЛІНИ:



Курс «Управлінські практики в реалізації стратегій розвитку» є вибірковою навчальною дисципліною, що дозволяє сформувати у здобувачів вищої освіти системне розуміння механізмів реалізації стратегій розвитку в умовах складної взаємодії економічних, політичних та інституційних чинників, а також розвинути здатність ухвалювати управлінські рішення в ситуаціях невизначеності, конфлікту інтересів і багаторівневого впливу.

Курс складається з поєднання тренінгових занять, інтерактивних лекцій-роздумів, аналізу прикладних кейсів та групових дискусій, спрямованих на формування практичних навичок стратегічного мислення, переговорів, GR-взаємодії та управління реалізацією стратегій розвитку.

Навчальний процес побудовано у форматі інтенсивних модулів, що передбачають активну участь здобувачів освіти, командну роботу та рефлексію управлінських рішень.

3. МЕТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ:

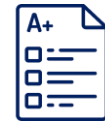


Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти професійних компетентностей, пов'язаних із реалізацією стратегій розвитку в публічному та приватному секторах; управління процесами стратегічних змін; взаємодією зі стейкхолдерами та органами влади; застосуванням інструментів GR та бізнес-дипломатії; ухваленням управлінських рішень в умовах політичних, економічних і репутаційних ризиків.

Особливу увагу приділено практичним управлінським інструментам реалізації стратегій розвитку; аналізу конфліктів інтересів та політико-економічних обмежень; інтеграції принципів сталого розвитку та ESG у стратегічні рішення; формуванню відповідального стратегічного лідерства.



4. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ, МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ І НАВЧАННЯ, ФОРМИ ОЦІНЮВАННЯ:



| Результати навчання | Методи викладання і навчання | Форми оцінювання |
|--|--|--|
| <p>Вільно спілкуватися іноземною мовою при обговоренні фахових і наукових тем, презентувати результати досліджень з проблем економічної дипломатії і GR, брати участь у міжнародних професійних комунікаціях і публічних виступах.</p> <p>Розуміти сутність соціального виміру глобального економічного розвитку та імплементувати принципи соціальної відповідальності та ESG-стратегії в діяльність суб'єктів міжнародних економічних відносин</p> | <p><i>Інтерактивні лекції іноземною мовою з елементами професійної дискусії; case-based learning (аналіз кейсів з економічної дипломатії та GR іноземною мовою); симуляції (переговори, дипломатичні зустрічі, міжнародні форуми, GR-брифінги); problem-based learning (підготовка позиційних документів); робота з аналітичними та корпоративними звітами (ESG-reports, sustainability reports); робота в малих групах, дебати іноземною мовою; підготовка і публічний захист презентацій результатів досліджень.</i></p> | <p>Усні індивідуальні та групові презентації іноземною мовою; участь у професійних дискусіях і симуляціях; поточне оцінювання комунікативної активності; оцінювання публічних виступів; підсумковий захист кейсу або міні-проєкту іноземною мовою.</p> |

| Результати навчання (РН) | Теми | | | | |
|---|------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Вільно спілкуватися іноземною мовою при обговоренні фахових і наукових тем, презентувати результати досліджень з проблем економічної дипломатії і GR, брати участь у міжнародних професійних комунікаціях і публічних виступах. | | + | | | + |
| Розуміти сутність соціального виміру глобального економічного розвитку та імплементувати принципи соціальної відповідальності та ESG-стратегії в діяльність суб'єктів міжнародних економічних відносин. | + | + | + | + | + |



5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ: ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН



СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ:

| Тема заняття | Лекції | Семінари/ Практичні | Самостійна робота |
|---|-----------|------------------------|----------------------|
| Тема 1. Стратегія розвитку як політико-економічний процес. Конфлікти інтересів, інституційні обмеження та роль управлінця. | 2 | 4 | 10 |
| Тема 2. Управлінські практики реалізації стратегій: стейкхолдери, влада, GR; механізми впливу, переговори, неформальні інститути | 2 | 4 | 10 |
| Тема 3. Бізнес-дипломатія та міжсекторальна взаємодія у стратегіях розвитку. Взаємодія бізнесу, держави та міжнародних партнерів. Управління репутаційними та політичними ризиками. | 2 | 4 | 12 |
| Тема 4. Стратегії розвитку в умовах невизначеності та криз. Сценарне мислення, стратегічна стійкість, ESG як фактор управлінських рішень. | 2 | 4 | 12 |
| Тема 5. Стратегічні рішення, відповідальність і моральні дилеми управління. Етичні та ціннісні аспекти реалізації стратегій розвитку. Межі відповідальності управлінця та GR-фахівця. | 2 | 4 | 16 |
| Всього: | 10 | 20 | 60 |



ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН:

**Практичне заняття № 1**

Аналіз реальної стратегії розвитку.

Завдання: знайти сильні й слабкі місця стратегії; визначити ризики реалізації

Тема 1. Стратегія розвитку як політико-економічний процес (2+4 год.)*Питання для обговорення:*

- Чому стратегія ≠ план
- Формальна та неформальна влада
- Де і чому виникають «збої реалізації»

**Практичне заняття № 2**

Stakeholder mapping + конфлікти інтересів: побудова карти впливу й ідентифікація «точок блокування» стратегії

Тема 2. Управлінські практики реалізації стратегій (2+4 год.)*Питання для обговорення:*

- Хто реально впливає на реалізацію
- GR як управлінська функція
- Інструменти впливу без формальної влади

**Практичне заняття № 3**

Міжсекторальні переговори. (Рольова гра: бізнес, держава, МФО, громадськість. Мета: досягти умов реалізації стратегічного проєкту)

Тема 3. Бізнес-дипломатія та міжсекторальна взаємодія у стратегіях розвитку (2+4 год.)*Питання для обговорення:*

- Бізнес ↔ держава ↔ міжнародні партнери
- Переговори, репутація, довіра
- Бізнес-дипломатія як навичка





Практичне заняття № 4

Розробка 2–3 сценаріїв розвитку.
Визначення стратегічних «червоних ліній».

Тема 4. Стратегії розвитку в умовах невизначеності та криз (2+4год.)

Питання для обговорення:

- Кризи, війна, глобальні ризики
- ESG як нова управлінська логіка
- Антикрихкість стратегій



Практичне заняття № 5

(Capstone) Реалізація стратегії в умовах конфлікту інтересів

Тема 5. Стратегічні рішення, відповідальність і моральні дилеми управління(2+4год.)

Питання для обговорення:

- Моральні дилеми стратегій розвитку
- Відповідальність управлінця
- Межі допустимого

Проект на залік. Policy brief (5–7 сторінок).

Здобувач вищої освіти готує аналітичний документ, у якому:

- аналізує реальну або змодельовану стратегічну проблему розвитку;
- ідентифікує ключових стейкхолдерів і конфлікти інтересів;
- пропонує управлінське рішення з урахуванням економічних, політичних та етичних аспектів;
- обґрунтовує межі відповідальності та можливі ризики реалізації рішення.



6. ДЖЕРЕЛА / ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



Основна:

1. Пила В.І. (2018) Управлінські стратегії регіонального розвитку. URL: https://www.researchgate.net/publication/327824270_UPRAVLINSKI_STRATEGII_REGIONALNOGO_ROZVITKU_MANAGEMENT_STRATEGIES_FOR_REGIONAL_DEVELOPMENT
2. Рач В., Россашанська, Медведєва О. (2010) Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегії регіонального розвитку. Підручник, ПРООН. URL: https://regionet.org.ua/files/Project_Management_Handbook_CIDA_2010_ua.pdf
3. Головчук, Ю. О. (2024). Інноваційні засади формування маркетингових стратегій регіонального розвитку туризму в умовах нестабільності. Українській журнал прикладної економіки і техніки, Тщм 9, №1. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-63>
4. Божкова, В. В., & Есманов, О. М. (2023). Удосконалення класифікації стратегій регіонального розвитку. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, (2 (278)), 5-12. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-5-12>
5. Кіш, Г. В. (2022). Фактори регіонального розвитку та їх стратегічне управління. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. Випуску № 1 (124). С. 112-115. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39805>
6. Кулик В.А. (2025) Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20>
7. Мосін А. (2025). Модернізація системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні в умовах повоєнного відновлення. Молодий вчений, (2 (133)), 137-144. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-19>
8. Горбач, Л. (2023). Регіональний розвиток як стратегія регіональної політики. Recent Advances in Global Science. URL: https://www.researchgate.net/profile/Horbach-Liudmyla/publication/391230073_Regionalnij_rozvitok_ak_strategia_regionalnoi_politiki/links/680f4703df0e3f544f4c10c2/Regionalnij-rozvitok-ak-strategia-regionalnoi-politiki.pdf

Додаткова:

1. Л. Жарова (2025) Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності, Empirio, 2025. Том 2. с. 116-127 URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>
2. Жарова Л.В. (2025) Інструментарій сталого менеджменту за умов загострення ризиків бізнес-середовища (на прикладі методології ESG). Економіка та суспільство. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-93>
3. L. Zharova (2023) Social responsibility as contemporary factor of business development, MIND Journal, Vol 18. URL: <https://doi.org/10.36228/MJ.18/2024.2>
4. L. Zharova, N. Eremeeva (2022) Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (March 31 - April 1, 2022) / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Aleksander Sapiński, Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 186 p. - 113-122



5. Zharova L. (2022). Why should Ukraine be a fast state for overcoming war consequences? Skhid, 3(3), 57–64. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3\(3\).266361](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3(3).266361)

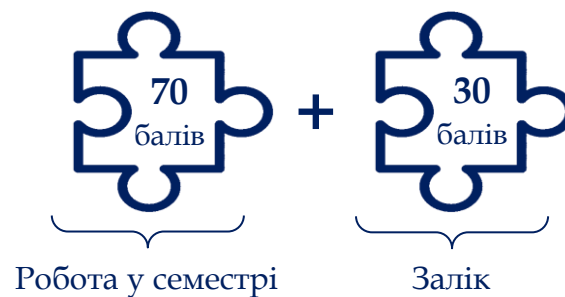
Інформаційні ресурси:

1. Стратегічне планування регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад і територій. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/stratehichne-planuvannya-rehionalnoho-rozvytku>
2. Бібліотека децентралізації. URL: <https://decentralization.ua/regional/library>
3. Всеукраїнська мережа фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку. URL: https://regionet.org.ua/ua/REGIONET_10.html#page_title

7. ОЦІНЮВАННЯ



УМОВИ ВИЗНАЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО РЕЙТИНГУ ДИСЦИПЛІНИ



| | Види робіт | К-ть | Бали | Умови нарахування | Разом |
|-------------------|---------------------------------|------|------|----------------------------------|-------|
| Робота у семестрі | Поточні практикуми | 5 | 14 | Відповідно до вказаних критеріїв | 70 |
| Залік | Фінальний проект (policy brief) | 1 | 30 | Відповідно до вказаних критеріїв | 30 |
| Разом | | | | | 100 |



ВИМОГИ І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Критерії оцінювання розробляються під кожне окреме завдання і містяться в Google Classroom. Для кожного виду завдань здобувач отримує чіткий строк виконання, за порушення якого оцінка знижується на 15 % від загальної кількості балів, яку він (вона) отримає за завдання після перевірки. За умови невчасного або неналежного виконання виду роботи, здобувач може виконати завдання наново з урахуванням зауважень викладача, якщо це дозволяє вид роботи, але не пізніше, ніж за 2 тижні до залікового тижня.





РОЗ'ЯСНЕННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання успішності за кожним із запланованих видів робіт здійснюється у відповідності до таких критеріїв:

На практичному занятті здобувач може набрати максимум 14 балів

12-14 балів ставиться за таких умов:

- повний, правильний, логічно послідовний та обґрунтований виклад навчального матеріалу, що супроводжується доречними прикладами;
- глибоке розуміння сутності явищ і процесів у сфері реалізації стратегій розвитку;
- вільне оперування ключовими поняттями та категоріями дисципліни;
- аргументовані, вичерпні відповіді на додаткові запитання викладача;
- активна та змістовна участь у дискусії, здатність відстоювати власну позицію.

9-11 балів ставиться за таких умов:

- правильний і загалом повний виклад навчального матеріалу;
- розуміння основних закономірностей і механізмів реалізації стратегій розвитку;
- наявні окремі неточності або недостатньо розгорнуті відповіді на додаткові контрольні запитання;
- участь у практичних завданнях без глибокої аналітичної аргументації.

6-8 балів ставиться за таких умов:

- загалом виявляє знання основного навчального матеріалу, що розглядається на занятті;
- під час відповіді наявні помилки або логічні неточності;
- використання понять і категорій має фрагментарний характер;
- відповіді на запитання нечіткі, аргументація недостатня;
- пасивна або епізодична участь у практичній роботі.

3-5 бали ставиться за таких умов:

- знання навчального матеріалу є поверховими;
- незнання або нерозуміння значної частини навчального матеріалу;
- нелогічне, несистемне висловлювання;
- відсутність здатності застосовувати теоретичні положення для аналізу практичних ситуацій;
- мінімальна участь у виконанні практичних завдань.

0-2 бали ставиться за таких умов:

- наявні суттєві помилки при відтворенні навчального матеріалу;
- нерозуміння основних понять і категорій дисципліни;
- повна відсутність аналітичних навичок;
- нездатність виконувати практичні завдання або брати участь у навчальній дискусії.



Залік – фінальний проєкт (policy brief – максимум 30 балів)

 25-30 балів ставиться за таких умов:

Policy brief відповідає всім встановленим вимогам та містить:

- чітке й однозначне формулювання управлінської проблеми в межах стратегії розвитку;
- коректно окреслений економічний, політичний та/або інституційний контекст;
- ідентифікацію ключових стейкхолдерів із визначенням їхніх інтересів та впливу;
- виявлені конфлікти інтересів або потенційні точки напруження;
- конкретне управлінське рішення, логічно пов'язане з проблемою;
- аргументоване обґрунтування доцільності запропонованого рішення;
- аналіз основних ризиків реалізації та можливих наслідків;
- дотримання структури та формату policy brief (логіка, обсяг, чіткість викладу).

Робота є цілісною, логічно вибудованою та аналітично завершеною.

 20-24 бали ставиться за таких умов:

- проблема сформульована коректно, але контекст розкрито поверхово або фрагментарно;
- аналіз стейкхолдерів є неповним (не всі ключові актори або інтереси враховані);
- управлінське рішення сформульовано загально або недостатньо обґрунтовано;
- аналіз ризиків і наслідків є описовим або частковим;
- структура policy brief дотримана не повністю або наявні логічні розриви.

 Менше 20 балів ставиться за таких умов:

- відсутнє чітке формулювання управлінської проблеми;
- не здійснено аналіз стейкхолдерів або він має формальний характер;
- управлінське рішення відсутнє або не пов'язане з проблемою;
- аналіз ризиків та наслідків не подано;
- не дотримано формату policy brief або логіки викладу.





ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

| За шкалою університету | За національною шкалою | | За шкалою ECTS |
|------------------------|------------------------|---------------|---|
| | Екзамен | Залік | |
| 91 - 100 | Відмінно | Зараховано | A (відмінно) |
| 81 - 90 | Добре | | B (дуже добре) |
| 71 - 80 | | | C (добре) |
| 66 - 70 | Задовільно | | D (задовільно) |
| 60 - 65 | | | E (достатньо) |
| 30 - 59 | Незадовільно | Не зараховано | FX (незадовільно - з можливістю повторного складання) |
| 1 - 29 | | | F (неприйнятно - з обов'язковим повторним курсом) |

Мінімальний пороговий рівень оцінки за роботу в семестрі (допуск до екзамену) складає 30 балів. У разі отримання оцінки «неприйнятно» (нижче 29 балів) здобувач зобов'язаний повторно вивчити курс. У разі отримання оцінки «незадовільно» здобувач має право на два перескладання: викладачеві та комісії. При цьому максимальна підсумкова оцінка після перескладання може бути лише на рівні «достатньо». Замість перескладання комісії, здобувач може обрати повторне вивчення курсу.



8. ПОЛІТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ



НаУКМА сповідує принципи академічної доброчесності, що означає, що всі роботи здобувачі мають виконати самостійно, а в тексті мають міститися відповідні посилання на інформаційні джерела. При використанні засобів штучного інтелекту (наприклад, CHAT GPT) необхідно позначити відповідним посиланням частини тексту, що були згенеровані штучним інтелектом.

Виконання навчальних завдань і робота в курсі має відповідати вимогам «Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА» (затверджене наказом № 112 від 07.03.2018 року):

https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/cat_view/1-dokumenty-naukma/12-normatyvna-baza-naukma/6-systema-zabezpechennia-iakosti-osvitnoi-diialnosti-ta-iakosti-vyshchoi-osvity/71-normatyvni-dokumenty

<https://bit.ly/3tXf4mi> (скорочене посилання на документ вище)

Недотримання принципів академічної доброчесності карається не зарахуванням роботи без можливості її перездачі у відповідності до Положення про академічну доброчесність здобувачів вищої освіти НаУКМА.



Схвалено на засіданні кафедри міждисциплінарної освіти «28» серпня 2025 р., протокол № 1.

