

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЗАГАЛЬНА ПРОФЕСІЙНА (СЕРТИФІКАТНА)
програма підвищення кваліфікації
“Впровадження і сприйняття змін та прийняття ефективних рішень”**

Шифр програми: ЗП/2025/04

Рік запровадження програми: 2025

Програму затверджено: наказ Полтавського державного аграрного університету
від 24.12.2024 року № 435

Програму погоджено: наказ НАДС від 03.04.2025. 2025 року № 44-25

ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

1. Загальна інформація	
Назва програми	Впровадження і сприйняття змін та прийняття ефективних рішень
Шифр програми	ЗП/2025/04
Тип програми за змістом	загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації
Форма навчання	дистанційна
Цільова група	державні службовці, які займають посади державної служби категорій “Б” та “В” органів виконавчої влади
Передумови навчання за програмою	—
Замовник освітніх послуг у сфері професійного навчання за спеціальною програмою	—
Найменування партнера (партнерів) програми	—
Обсяг програми	2 кредити ЄКТС
Тривалість програми та організація навчання	6 тижнів
Мова (и) викладання	українська
Напрямок (и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма	Підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» та «В» (не рідше одного разу на три роки)
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямована програма	впровадження змін; сприйняття змін; управління організацією роботи з персоналом; прийняття ефективних рішень; лідерство; комунікація та взаємодія; знання законодавства щодо впровадження і сприйняття змін
Укладач (і) програми	Лозинська Тамара Миколаївна, професор, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету, tamara.lozynska@pdaa.edu.ua
2. Загальна мета	
Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців щодо впровадження змін та прийняття управлінських рішень в державній службі, організації роботи з персоналом і комунікації для забезпечення ефективного виконання завдань професійної діяльності	
3. Очікувані результати навчання	
За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
знання	сутності змін як об’єкту управління, методів подолання опору змінам; ролі лідерства та комунікацій в управлінні змінами;
уміння	розвивати професійні здібності щодо сприйняття змін;

	розробляти заходи для впровадження змін у стратегію діяльності організації, управління персоналом та структуру організації; долати опір змінам;
навички	визначення цілей та завдань впровадження змін; використання способів подолання опору змінам; здійснення оцінювання ефективності прийняття рішень
4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)	
Пояснювальна лекція, проблемна лекція, інтерактивна лекція, тематична дискусія, тренінг	
5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання	
Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреса)	Zoom/meet; Moodle https://moodle.pdau.edu.ua/
Назва дистанційного курсу (модуля)	відповідно до структури програми
6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю	
Складові оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	проходження занять (дистанційно в синхронному режимі) – 70%; поточний контроль – 10%; підсумковий контроль – 20%
Форма контролю	комп'ютерне тестування

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

Етап навчання (сесія)	Назва модулів, тем	Кількість годин				
		загальна кількість годин/кредитів ЄКТС за модулем	у тому числі			
			аудиторні заняття	дистанційні заняття	навчальні візити	самостійна робота слухачів
1	2	3	4	5	6	7
Обов'язкові модулі програми (47 год. – 1,6 кредити ЄКТС)						
Сесія 1	Модуль 1. Запровадження змін та управління змінами					
	Тема 1. Сутність змін та їх запровадження в організації	4		2		2
	Тема 2. Управління змінами та подолання опору змінам	4		4		
	Тема 3. Технологія формування команди для сприйняття змін	4		2		2
	Разом	12		8		4
	Модуль 2. Лідерство в процесі управління змінами					
	Тема 1. Компетентність і професійність лідера в управлінні змінами	4		4		

	Тема 2. Розвиток команди на засадах співпраці і партнерства	4		2		2
1	2	3	4	5	6	7
	Тема 3. Етичні виміри особистості лідера для забезпечення позитивних змін	4		4		
	Разом	12		10		2
	Модуль 3. Комунікація та організація роботи з персоналом					
	Тема 1. Значення комунікацій в управлінні змінами	4		4		
	Тема 2. Ділова комунікація в процесі подолання опору змінам	4		2		2
	Тема 3. Типові помилки комунікації в організації при впровадженні змін	4		4		
	Разом	12		10		2
	Модуль 4. Ефективне прийняття рішень					
	Тема 1. Поняття ефективності та критерії оцінювання ефективності в управлінні	3		3		
	Тема 2. Показники ефективності управлінських рішень	4		2		2
	Тема 3. Оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень щодо проведення змін	4		2		2
	Разом	11		7		4
Сесія 2	Вибіркові модулі (13 год. – 0,4 кредити ЄКТС)					
	Модуль 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності публічного службовця					
	Тема 1. Психологічні аспекти управління на державній службі	2		2		
	Тема 2. Управління конфліктами в процесі впровадження змін	2		2		

	Модуль 6. Організація діяльності публічного службовця					
1	2	3	4	5	6	7
	Тема 1. Тайм-менеджмент державного службовця	2		2		
	Тема 2. Формування позитивного іміджу органу державної влади	2		2		
	Модуль 7. Реформування системи державної служби					
	Тема 1. Модернізація управління людськими ресурсами	2		2		
	Тема 2. Реформування системи оплати праці	2		2		
	Модуль 8. Запобігання корупції у сфері публічного управління					
	Тема 1. Нормативно-право ве забезпечення антикорупційної діяльності в Україні	2		2		
	Тема 2. Реалізація антикорупційної діяльності в системі державної служби	2		2		
	Модуль 9. Основи медійної культури					
	Тема 1. Характеристика сучасного медійного простору	2		2		
	Тема 2. Вимоги до створення інформаційних повідомлень в публічному просторі	2		2		
Сесія 3	Підсумковий контроль	1		1		
	Разом	60		48		12

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Модуль 1. Запровадження змін та управління змінами

Тема 1. Сутність змін та їх запровадження в процесі розвитку організації

Перелік питань для вивчення теми

організаційний розвиток і організаційні зміни;

сутність змін та причини їх виникнення
 планування організаційних змін;
 сприйняття змін в організації;
 зміни законодавства щодо державної служби.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: пояснювальна лекція

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: особливості розвитку конкретної організації, виявлення організаційних змін, реакція співробітників на зміни.

Тема 2. Управління змінами та подолання опору змінам

Перелік питань для вивчення теми

технології запровадження змін;
 цикл управління змінами;
 механізми забезпечення сприйняття змін;
 опір змінам і причини його виникнення;
 способи подолання опору змінам;
 основні помилки управління змінами.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: проблемна лекція

Тема 3. Технологія формування команди для сприйняття змін

Перелік питань для вивчення теми

базові принципи формування ефективної команди;
 зміна ролей в процесі подолання опору змінам;
 вимоги до професійного рівня членів команди;
 командоутворення;
 динамічне лідерство та командна робота.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивна лекція.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: основні принципи роботи державних службовців, загальні правила етичної поведінки державних службовців, технології подолання опору змінам.

Модуль 2. Лідерство в управлінні змінами

Тема 1. Компетентність і професійність лідера в управлінні змінами

Перелік питань для вивчення теми

розвиток лідерства на державній службі;
 лідерські компетентності для керівника органу державного управління;
 роль лідера в управлінні організаційними змінами;
 професійні та особисті якості лідера.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивна лекція.

Тема 2. Розвиток команди на засадах співпраці і партнерства

Перелік питань для вивчення теми

залучення як умова розвитку команди;
 організаційна культура;
 наставництво та менторство як елемент організаційної культури;
 ефективна комунікація;
 управління, зорієнтоване на очікувані результати.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: проблемна лекція.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: компетентнісний підхід в управлінні, лідерство на державній службі, лідерство в управлінні ризиками.

Тема 3. Етичні виміри особистості лідера для забезпечення позитивних змін

Перелік питань для вивчення теми

етичні кодекси в системі державної служби;
професійно-етичні виміри лідера на державній службі;
типологія лідерства на державній службі;
психологічний клімат як чинник сприяння результативним змінам;
етичні аспекти взаємодії керівника і підлеглих.

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

Модуль 3. Комунікація та організація роботи з персоналом

Тема 1. Значення комунікацій в управлінні змінами

Перелік питань для вивчення теми

комунікаційні зв'язки в організації;
значення неформальних комунікацій;
комунікаційні бар'єри при впровадженні змін;
диджиталізація комунікації;
особливості комунікації при впровадженні організаційних змін.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: пояснювальна лекція.

Тема 2. Ділова комунікація в процесі подолання опору змінам

Перелік питань для вивчення теми

поняття ділової комунікації;
культура ділової комунікації;
формальні та неформальні канали комунікації у забезпеченні необхідних змін;
міжособистісна та публічна комунікація у процесі подолання опору змінам;
характер спілкування ділової комунікації.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: проблемна лекція.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: комунікативні компетентності в державному управлінні, комунікативні кампанії органу державної влади, вимоги щодо мовних компетентностей державного службовця (Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII).

Тема 3. Типові помилки комунікації в організації при впровадженні змін

Перелік питань для вивчення теми

ознаки неякісної комунікації;
відсутність чітких цілей у розвитку організації;
ігнорування зворотнім зв'язком;
несвоєчасність та позасистемність комунікації.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивна лекція.

Модуль 4. Ефективне прийняття рішень

Тема 1. Поняття ефективності та критерії оцінювання ефективності в управлінні

Перелік питань для вивчення теми

ефективність та результативність: співвіднесення понять;
критерії оцінювання ефективності державного управління;
види ефективності управлінських рішень в публічній сфері;
оптимізація управління як спосіб підвищення його ефективності.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: пояснювальна лекція.

Тема 2. Показники ефективності управлінських рішень

Перелік питань для вивчення теми

кількісні та якісні показники ефективності управлінських рішень;

вимоги до формування показників ефективності;

показники ефективності індивідуальної діяльності;

визначення КРІ державних службовців;

порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: проблемна лекція.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08. 2017 р. № 640), показники ефективності державно управлінських рішень в конкретній сфері суспільного життя (охорона здоров'я, освіта, транспортне забезпечення міс тощо).

Тема 3. Оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень щодо проведення змін

Перелік питань для вивчення теми

моніторинг та оцінювання рішень щодо організаційних змін;

алгоритм оцінювання ефективності змін;

оцінювання компетентності керівників, які приймають управлінські рішення;

оцінювання ефективності роботи співробітників у процесі реалізації рішень.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: проблемна лекція.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання: ознайомлення з Методичними рекомендаціями щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) – Наказ НАДС від 26.10.2020 № 201-20, ознайомлення з Методикою проведення моніторингу та оцінювання ефективності програм соціальної підтримки населення (Наказ Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Національної академії наук України від 26.09.2017 № 1396/1272/730/243/528).

Вибіркові модулі програми

Модуль 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності публічного службовця

Тема 1. Психологічні аспекти управління на державній службі

Перелік питань для вивчення теми

психологічні аспекти керівництва та лідерства;

психологічний клімат в організації;

типологія керівників;

особливості ділового спілкування.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: проблемна лекція.

Тема 2. Управління конфліктами в процесі впровадження змін

Перелік питань для вивчення теми

поняття та типи конфліктів;

специфіка конфліктів на державній службі;

виникнення конфліктів в процесі впровадження організаційних змін;

вирішення конфліктів на державній службі;

конфлікт інтересів і його усунення.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: тренінг.

Модуль 6. Організація діяльності публічного службовця

Тема 1. Тайм-менеджмент державного службовця

Перелік питань для вивчення теми

сутність та роль тайм-менеджменту в діяльності державного службовця;
тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку;
самоконтроль і самомотивація на державній службі;
нормування праці;
раціоналізація робочого часу.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивна лекція.

Тема 2. Формування позитивного іміджу органу державної влади

Перелік питань для вивчення теми

сутнісна характеристика поняття «імідж»;
імідж державного службовця та органу державної влади;
інструменти формування позитивного іміджу державного службовця;
репутація державного службовця та довіра до влади.

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

Модуль 7. Реформування системи державної служби

Тема 1. Модернізація управління людськими ресурсами

Перелік питань для вивчення теми

нормативно-правові основи державної служби;
управління людськими ресурсами на державній службі;
основні проблеми управління людськими ресурсами на державній службі;
нові підходи до управління людськими ресурсами.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: пояснювальна лекція.

Тема 2. Реформування системи оплати праці

Перелік питань для вивчення теми

характеристика чинної системи оплати праці державних службовців та її недоліки;
концепція реформування системи оплати праці державних службовців;
класифікація посад на державній службі;
оплата праці на основі класифікації посад.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: проблемна лекція.

Модуль 8. Запобігання корупції у сфері публічного управління

Тема 1. Нормативно-правове забезпечення антикорупційної діяльності в Україні

Перелік питань для вивчення теми

корупція та її негативні впливи на суспільне життя;
характеристика інституційно-правового забезпечення антикорупційної діяльності;
прояви корупції на державній службі;
заходи протидії корупції на державній службі.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: проблемна лекція.

Тема 2. Реалізація антикорупційної діяльності в системі державної служби

Перелік питань для вивчення теми

принципи та складові антикорупційної політики;

діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) і Національного антикорупційного бюро України (НАБУ);

антикорупційна стратегія на 2021-2025 рр.;

реалізація Державної антикорупційної програми на 2023-2025 рр.

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

Модуль 9. Основи медійної культури

Тема 1. Характеристика сучасного медійного простору

Перелік питань для вивчення теми

складові сучасного медіапростору;

комунікації в медійному просторі;

поняття медійної культури;

медіаосвіта та медіаграмотність;

державна інформаційна політика.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: проблемна лекція.

Тема 2. Вимоги до створення інформаційних повідомлень в публічному просторі

Перелік питань для вивчення теми

сутність інформаційного повідомлення;

цілі та завдання інформаційних повідомлень;

наукові підходи до формування інформаційного повідомлення;

інформаційне повідомлення та цільова аудиторія;

очікувані та неочікувані наслідки інформаційного впливу.

Форма проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивна лекція.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Оцінювання результатів навчання здійснюється за такими критеріями:

1) проходження занять (дистанційно в синхронному режимі) – 70%;

2) поточний контроль – 10%;

3) підсумковий контроль – 20%

Підсумковий контроль здійснюється у формі комп'ютерного тестування. Результат підсумкового контролю знань (комп'ютерного тестування) зараховується за умови 80% правильних відповідей.

Поточний контроль передбачає оцінювання участі слухачів у тематичних дискусіях, виконання практичних завдань і проміжного тестування.

Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 75 балів за 100-бальною системою, обрахованих з урахуванням питомої ваги кожного із критеріїв оцінювання.

ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ, ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

2. Про державну службу: Закон України від 02.05. 2023 № 3077-ІХ..URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

3. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

4. Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 01.06.2022 № 40-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0655-22#Text>

5. Про затвердження Методики проведення моніторингу та оцінювання ефективності програм соціальної підтримки населення: Наказ Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Національної академії наук України від 26.09.2017 № 1396/1272/730/243/528. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1191-17#Text>

Література

6. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

7. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі: підруч. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.

8. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Посібник по курсу «Управління змінами». Київ: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 118 с.

9. Донцов Д. Лідерство на державній службі. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/liderstvo-na-derzhavnij-sluzhbi/>

10. Новаченко, Т. В., Афонін А. Е. Авторитет керівника в публічному управлінні: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2019. 168 с.

11. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб.; С. К. Хаджирадева, С. А. Романюк, В. А. Грабовський та ін. Київ: НАДУ, 2018. 191 с.

12. Лозинська Т. М., Іваніна О. В., Щетініна Т. О. Публічне управління: навчальний посібник. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2023. 186 с.

13. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.