

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор

Національного університету
«Львівська політехніка»

Ю. Я. Бобало

«__» _____ 2022 р.

«ПОГОДЖЕНО»

Голова

Національного агентства України з
Питань державної служби

Н. О. Алюшина

«__» _____ 2022 р.

ПРОГРАМА

короткострокових навчальних курсів підвищення кваліфікації
державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування
з питань **ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН ТА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ**

*(Схвалено Вченою Радою
Інституту адміністрування та післядипломної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»,
протокол № 8 від 17.05.2022р.)*

ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

| 1. Загальна інформація | |
|---|---|
| Назва програми | Впровадження змін та прийняття ефективних рішень |
| Шифр програми | ЗК-6/22 |
| Тип програми за змістом | загальна короткострокова програма |
| Форма навчання | очна (денна) або дистанційна (в режимі реального часу) |
| Цільова група | державні службовці категорій «Б» та «В», посадові особи місцевого самоврядування IV-VII категорії посад, депутати місцевих рад |
| Передумови навчання за програмою | - |
| Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою | Національне агентство з питань державної служби |
| Найменування партнера (партнерів) програми | - |
| Обсяг програми | 1 кредит ЄКТС |
| Тривалість програми та організація навчання | 3 робочих дні |
| Мова(и) викладання | Українська |
| Напрямо(и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма | Антикризове управління Управління змінами Комунікація та взаємодія |
| Перелік професійних компетенцій, на підвищення рівня яких спрямовано програму | ефективність взаємодії в умовах змін та криз; прийняття ефективних антикризових рішень; впровадження та сприйняття змін; |
| Укладач(і) програми | Іваниук Уляна Володимирівна, доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», кандидат економічних наук, e-mail: uliana.v.ivaniuk@lpnu.ua Процак Катерина Володимирівна, доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», кандидат економічних наук, e-mail: katernyna.v.protsak@lpnu.ua |
| 2. Загальна мета | |
| систематизація знань та навичок державних службовців в умовах змін та криз; розвиток компетенції прийняття ефективних антикризових рішень | |
| 3. Очікувані результати навчання | |
| За результатами навчання слухачі повинні демонструвати: | |
| знання: | змісту основних засад антикризового управління; механізмів, сучасних методів та підходів антикризового управління на державній службі та в діяльності органів місцевого самоврядування; методів та моделей впровадження змін на державній службі. |
| уміння: | визначати проблеми та застосування навиків прийняття рішень в умовах кризи; оцінювати ризики, з якими стикаються |

| | |
|---|---|
| | держслужбовці у своїй діяльності; здійснювати підготовку впровадження змін; підбирати ефективні методи подолання опору організаційним змінам в органах публічної служби; побудови архітектури робочого часу держслужбовців. |
| навички: | побудови ефективної антикризової стратегії в публічному управлінні та в органах місцевого самоврядування; використання діджитал-інструментів для підтримання комунікацій під час кризи; добору ефективних методів подолання опору організаційним змінам; оцінювання результатів впровадження змін. |
| 4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять) | |
| Навчання здійснюється у формі тренінгів, які включають проведення лекцій з використанням інтерактивних презентацій, консультативних форумів, тематичних дискусій й практичних робіт. Курс навчання передбачає самостійну роботу слухачів. | |
| 5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання | |
| Назви вебплатформи, вебсайту, електронної навчальної системи із зазначенням посилання (вебадреси), на основі яких забезпечуються процеси проведення дистанційного навчання | *програмний додаток для відеоконференцій Zoom - https://zoom.us/ju-ju/meetings.html |
| Назва дистанційного етапу/модуля | Тема 1. Основні засади та принципи антикризового управління. Особливості антикризового управління в органах публічної влади. Тема 2. Концептуальні засади розробки антикризової стратегії в органах публічного управління. Тема 3. Управління ризиками. Тема 4. Комунікації в умовах кризи. Тема 5. Особливості державного антикризового управління в провідних країнах світу. Можливості адаптації досвіду антикризового управління в Україні. Тема 6. Вплив глобальних змін сучасності на розвиток публічного управління. Тема 7. Опір організаційним змінам. Причини опору організаційним змінам в публічній службі та методи його подолання. Тема 8. Реалізація та оцінювання ефективності впроваджених змін. Тайм-менеджмент в умовах змін. |
| 6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю | |
| Критерії оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%) | проходження дистанційного навчання (відвідування занять) - 40%; самостійна робота – 20 %; підсумковий контроль – 40%. Документ про підвищення кваліфікації видається слухачам, які в процесі вивчення короткострокової програми отримали не |

| | |
|-----------------------------|--|
| | менше ніж 60 % за системою оцінювання ЄКТС, обчислених за питомою вагою наведених критеріїв оцінювання (підсумковий контроль обов'язковий) |
| Форма підсумкового контролю | Письмове тестування |

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

| Назви теми | Кількість годин/кредитів ЄКТС | | |
|---|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| | загальна кількість годин | у тому числі: | |
| | | аудиторні заняття | самостійна робота |
| Тема 1. Основні засади та принципи антикризового управління. Особливості антикризового управління в органах публічної влади. | 3/0,1 | 2/0,07 | 1/0,03 |
| Тема 2. Концептуальні засади розробки антикризової стратегії в органах публічного управління. | 5/0,17 | 4/0,14 | 1/0,03 |
| Тема 3. Управління ризиками. | 3/0,1 | 2/0,07 | 1/0,03 |
| Тема 4. Комунікації в умовах кризи. | 3/0,1 | 2/0,07 | 1/0,03 |
| Тема 5. Особливості державного антикризового управління в провідних країнах світу. Можливості адаптації досвіду антикризового управління в Україні. | 5/0,17 | 4/0,14 | 1/0,03 |
| Тема 6. Вплив глобальних змін сучасності на розвиток публічного управління. | 3/0,1 | 2/0,07 | 1/0,03 |
| Тема 7. Опір організаційним змінам. Причини опору організаційним змінам в публічній службі та методи його подолання. | 3/0,1 | 2/0,07 | 1/0,03 |
| Тема 8. Реалізація та оцінювання ефективності впроваджених змін. Тайм-менеджмент в умовах змін. | 3/0,1 | 2/0,07 | 1/0,03 |
| Підсумковий контроль результатів навчання | 2/0,07 | 2/0,07 | - |
| РАЗОМ | 30/1 | 22/0,73 | 8/0,27 |

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Тема 1. Основні засади та принципи антикризового управління. Особливості антикризового управління в органах публічної влади

Поняття кризи, кризового явища та причини їх виникнення. Концептуальні підходи до антикризового управління в органах державної влади. Типологія кризових ситуацій на різних рівнях. Антикризове управління публічної служби в умовах пандемії.

Тема 2. Концептуальні засади розробки антикризової стратегії в органах публічного управління

Стратегічний план як основа антикризового управління. Стратегічні цілі антикризового управління. Стратегії управління: підходи зверху вниз і знизу вгору. Методи прогнозування та виявлення кризових явищ в органах публічного управління.

Організація контролінгу. Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного

управління. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу. Мета стратегічного контролінгу. Мета оперативного контролінгу. Особливості оперативного контролінгу. Організація контролю в системі органів державної влади.

Тема 3. Управління ризиками

Поняття ризику та причини його виникнення. Функції ризику. Класифікація ризиків. Дерево головних чинників ризику. Основні методи аналізу ризиків. Сутність управління ризиками. Програма управління ризиками. Підходи до процесу управління ризиками.

Навички, необхідні держслужбовцям для управління ризиками. Методи зниження ризиків. Аналіз закордонного досвіду управління ризиками.

Тема 4. Комунікації в умовах кризи

Організація системи кризової комунікації. Запобігання можливим кризовим ситуаціям. Підготовка плану кризових комунікацій. Пріоритетність у формуванні кризових комунікацій. Формування комунікаційної стратегії підприємства. Створення команди кризових комунікацій. Підготовка працівників до комунікацій в умовах кризи. Розроблення правил комунікації для персоналу під час кризи. Визначення персонального рівня комунікативних та організаторських схильностей керівника. Особливості комунікації з різними цільовими аудиторіями в умовах кризи.

Особливості кризової комунікації під час пандемії Covid-19. Механізм застосування діджитал-інструментів для підтримання комунікацій під час кризи.

Боротьба з чутками та фейковою інформацією на підприємстві в умовах кризи.

Тема 5. Особливості державного антикризового управління в провідних країнах світу. Можливості адаптації досвіду антикризового управління в Україні

Основи державного антикризового управління та наукові підходи до її формування. Досвід вироблення антикризової політики в зарубіжних країнах. Пріоритетні заходи антикризового управління країн – учасниць ЄС. Антикризові заходи урядів та центральних банків окремих країн в умовах економічної нестабільності. Сучасна система банкрутства в зарубіжних країнах. Ефективність управління в державному управлінні в умовах кризи.

Моделі взаємодії держави і бізнесу як компонент антикризового управління. Державно-приватне партнерство і лобізм: зарубіжний і вітчизняний досвід використання інструментарію і технологій.

Адаптація досвіду антикризового управління в Україні.

Тема 6. Вплив глобальних змін сучасності на розвиток публічного управління

Актуальні тренди публічного управління. Реалізація на практиці принципів новітніх концепцій публічного управління. Позитивні тенденції розвитку вітчизняного публічного управління.

Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін.

Контролінг в системі органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Тема 7. Опір організаційним змінам. Причини опору організаційним змінам в публічній службі та методи його подолання

Характеристика причин опору організаційним змінам. Класифікація Джеймса О'Тула, Р.Маурера, М. Армстронга. Класифікація видів опору. Стратегії подолання опору організаційним змінам. Сильні та слабкі сторони різних стратегій змін. Фактори, які сприяють і заважають проведенню змін в органах публічної служби.

Розробка плану дій щодо запровадження змін. Шляхи і методи подолання опору змінам в органах публічної служби.

Тема 8. Реалізація та оцінювання ефективності впроваджених змін. Тайм-менеджмент в умовах змін

Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Методи та моделі впровадження змін на державній службі. Підготовка персоналу: ознайомлення персоналу з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

Проведення організаційних змін.

Послідовність оцінювання результатів впровадження організаційних змін. Методи оцінювання результатів впровадження змін.

Особливості використання тайм-менеджменту в умовах змін. Принципи та інструменти планування часу. Архітекtonіка побудови робочого часу держслужбовців.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Оцінювання результатів навчання здійснюється шляхом підсумкового залікового контролю із застосуванням письмового тестування з усним компонентом. За ваговими компонентами складові підсумкової атестації складають: теоретичні питання з питань комунікації та взаємодії – 20 %; прикладний аспект організаційних та управлінських засад побудови систем раціональних для конкретних ситуацій комунікацій та взаємодій – 40%; комплексний тестовий контроль – 40 %.

ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОBOB'ЯЗKОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

Закони України

1. Про інформацію. Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text>
2. Про звернення громадян. Закон України 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2939-17#Text>

Література

1. Адізес І. К. Управління змінами. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дїм "Кондор", 2020. 394 с
3. Гусєва О. Ю. Управління стратегїчними змінами: теорїя і прикладні аспекти: Монографїя. Донецьк: Вид-во «Ноулїдж», 2015. 395 с.
4. Драгомирецька Н. М., Кандагура К.С., Букач А. В. Комунїкативна дїяльність в державному управлінні : навч. пос. Одеса : ОРїДУ НАДУ, 2017. 180 с.
5. Іванюк У. В. Розвиток цифрової економїки в сучасний кризовий перїод економїки. Актуальні проблеми економїки та управління в умовах системної кризи : матерїали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 лист. 2018 р.). Львів : Львів. ін-т МАУП, 2018. Ч. 1. С. 274-277.
6. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посїб.; Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.
7. Електронне урядування та електронна демократїя: навч. посїб.: у 15 ч. Частина 14: Електронна взаємодїя органїв публічної влади / С. П. Кандзюба, О. М. Хошаба, Ю. Б. Пігарєв. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с.
8. Карий О. І., Гумїн О. М., Маврїна А. О., Ортїнська Н. В., Процак К. В. Публічне адміністрування: Навчальний посїбник. – Львів : ЛА "Пїраміда", 2018. – 228 с.
9. Комунїкації в органах державної влади : посїбник /Український кризовий медїа-центр. К., 2016. 98с.
10. Комунїкації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шебанїна, В. П. Клочан,

- С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.
11. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
 12. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. 217 с.
 13. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
 14. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>
 15. Управління змінами: Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Грищук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
 16. Управління змінами: підручник. Буднік М. М., Курилова Н. М. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. – 226 с.
 17. Шевченко, І. Б. Управління змінами [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. Б. Шевченко ; НТУУ «КПІ». – Електронні текстові дані (1 файл: 3,03 Мбайт). – Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с.
 18. Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2.