

 <p>НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»</p>	<p>Міністерство освіти і науки України Національний університет «Чернігівська політехніка» <i>Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та адміністрування</i> <i>Кафедра менеджменту та адміністрування</i> СИЛАБУС Управління змінами та впровадженням інновацій</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.М.Руденко

(підпис) (прізвище та ініціали)

« 26 » 08 2024р.

Розробник (-и): Повна Світлана Вікторівна, к.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь і вчене звання) (підпис)

Силабус навчальної дисципліни обговорено на засіданні кафедри Менеджменту та адміністрування

Протокол від «26» серпня 2024р. №11

Узгоджено з гарантом освітньої програми:

Гарант освітньої програми «Державна служба»

(І.М.Олійченко)
 (підпис) (прізвище та ініціали)

1. Загальна інформація про дисципліну.

Тип дисципліни	вибіркова
Мова викладання	українська
Рік навчання та семестр	перший рік, перший семестр Освітня програма «Державна служба»
Викладач (-і)	Повна Світлана Вікторівна, к.е.н., доцент
Профайл викладача (-ів)	https://puno.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/09/profil-vykladacha_povna.pdf
Контакти викладача	e-mail: svitlanapovna@gmail.com

2. Анотація курсу. Актуальність та необхідність вивчення дисципліни «Управління змінами та впровадженням інновацій» зумовлена сучасними економічними, соціальними, політичними, правовими та іншими процесами, що відбуваються у світі, оскільки всі вони – «зміни». Програма дисципліни спрямована на вивчення теоретичних аспектів управління змінами та набуття практичних навичок з питань управління змінами. Курс „Управління змінами та впровадженням інновацій” призначений для другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

3. Мета та цілі курсу. Основна мета вивчення курсу полягає в ознайомленні студентів з теорією управління змінами в організації; науковому обґрунтуванні необхідності систематизованого підходу до здійснення змін в організації; відпрацюванні методики планування та запровадження комплексних змін; сприяння розвитку особистих здібностей та навичок здобувачів щодо запровадження змін в організації; формування психологічної готовності до змін у фахівців.

Під час вивчення дисципліни здобувач вищої освіти (ЗВО) має набути або розширити наступні загальні (ЗКх) та спеціальні (СКх) компетентності, передбачені освітньою програмою:

ЗК 02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК 03. Здатність розробляти та управляти проєктами.

ЗК 07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК 01. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.

Завданнями вивчення дисципліни “*Управління змінами та впровадженням інновацій*” є:

- 1) набуття студентами теоретичних знань та умінь щодо удосконалення їх службової діяльності, використовуючи знання щодо управління інноваційними процесами;
- 2) підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів, пов'язаних з інноваційною діяльністю;
- 3) вдосконалення менеджменту установи (підрозділу);
- 4) підготовка пропозицій, порад і рекомендацій щодо впровадження у практику управління інноваційної діяльності.

4. Результати навчання.

Під час вивчення дисципліни ЗВО має досягти або вдосконалити наступні програмні результати навчання (ПРН), передбачені освітньою програмою:

ПРН 06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.

ПРН 07. Уміти розробляти національні / регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати :

- 1) сутність організаційного розвитку та змін;
- 2) сутність інновацій, їх класифікацію;
- 3) особливості гнучких методологій управління організаціями;
- 4) сутність опору змінам та заходи щодо його подолання;
- 5) законодавчі акти, що регулюють інноваційні процеси в Україні.

вміти :

- здійснювати ефективне управління інноваціями, змінами;
- розробляти та впроваджувати національні / регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи методи командної роботи;
- складати аналітичні матеріали, в яких узагальнюється практика застосування законодавства та хід реалізації державної політики з інноваційних питань, що належать до компетенції підрозділу;
- розробляти та вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо поліпшення організації роботи відповідного підрозділу;
- організувати та координувати наукові дослідження з питань, що входять до компетенції підрозділу влади з метою підготовки відповідних науково обґрунтованих пропозицій, порад і рекомендацій;

- визначати ефективність управлінської діяльності та вносити пропозиції щодо її підвищення;
- розробляти поради та рекомендації стосовно впровадження вітчизняного та іноземного інноваційного досвіду з напряму діяльності підрозділу.

5. Пререквізити. -

6. **Обсяг курсу.** 4 кредити (120 годин), 12 годин аудиторних занять, 108 годин самостійної роботи, екзамен.

Вид заняття	Загальна кількість годин
Лекції	6
Практичні заняття	6
Самостійна робота	108
Індивідуальне завдання – курсова робота	
Всього кредитів	4

Форма проведення занять: лекційні, практичні заняття, самостійна робота – з використанням системи дистанційного навчання Moodle, опрацюванням літературних джерел, відеоматеріалів тощо.

7. Тематика курсу.

Змістовий модуль 1. Базові поняття в управлінні змінами

Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін

Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Сутність управління змінами. Особливості управління змінами. Технічні та людські компоненти при управлінні змінами.

Сутність змін у соціально-економічних системах. Сутність та риси соціально-економічної системи. Сутність змін. Організаційні зміни, організаційний розвиток. Цілі організаційного розвитку.

Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Умови для розвитку системи. Джерела розвитку системи. Види суперечностей. Кризові ситуації як поштовх до змін. Внутрішні та зовнішні причини змін в організації.

Тема 2. Організаційна досконалість як основа організаційних змін

Сутність організаційної досконалості. Складові організаційної досконалості: управління процесами, управління проектами, управління змінами, управління знаннями, управління ресурсами. Фактори успіху організаційної досконалості.

Змістовий модуль 2. Опір змінам та розвиток організації

Тема 3. Опір змінам та заходи щодо його подолання

Сутність поняття «опір змінам».

Причини виникнення опору змінам: класифікація Р.Мауера, М.Армстронга.

Етапи подолання опору змінам. Зменшення опору на індивідуальному рівні. Зменшення опору на груповому рівні.

Змістовий модуль 3. Процес управління змінами

Тема 4. Етапи організаційних змін

Класична модель управління змінами К.Левіна: «розморожування», внесення змін, «заморожування».

Модель трансформаційних змін Е.Шайна. Рушійні сили внутрішніх змін. Типи страху при запровадженні змін. Методи зниження тривоги навчання.

Модель Д.Коттера з управління змінами.

Шляхи впровадження організаційних змін: авторитарно або еволюційно. Методи впровадження змін.

Змістовий модуль 4. Методи управління змінами

Тема 5. Сучасні гнучкі методи управління змінами та їх застосування у публічному управлінні

Умови використання гнучких методів управління організаціями: мінливість, непередбачуваність, складність, неоднозначність.

Сутність Кайдзен (Японія): головні аспекти. Методологія Аджайл (США), основні принципи. Порівняння Кайдзен та Аджайл.

Бережливе управління: сутність, основні принципи, рекомендації. Основні види втрат.

Скрам: сутність, робота спринтами. Типи нарад для адаптації.

Канбан: сутність, основи реалізації.

Використання гнучких методів управління змінами в публічному управлінні.

Тема 6. Кайдзен як метод постійного удосконалення

Зміни як постійні удосконалення в роботі. Регламентація роботи стандартами. Стандартна робоча процедура. Підтримання та вдосконалення стандартів роботи.

Менеджмент, орієнтований на процес. Менеджмент, орієнтований на результат.

Кайдзен для керівників.

Кайдзен для групи. Переваги діяльності малих груп.

Індивідуальний кайдзен.

Система 5S. Елементи колективного Кайдзен.

8. Система оцінювання та вимоги

Загальна система оцінювання курсу	Рейтингове оцінювання за 100-бальною системою: поточний контроль – 60 балів (захист практичних робіт, результати тестових завдань з кожного змістового модуля). Підсумковий контроль – 40 балів (екзамен).
Вимоги до РГР, КР, КП тощо	Контрольна робота передбачає розгляд теоретичних питань та опис змін в публічному управлінні
Практичні (лабораторні) заняття	Кожне практичне заняття оцінюється максимально у 5 балів за умови виконання індивідуального завдання та захисту практичної роботи
Умови допуску до підсумкового контролю	ЗВО допускається до екзамену за умови захисту всіх практичних робіт і здачі модульних контролів. У разі, якщо протягом семестру ЗВО не набрав 25 балів, то йому дозволяється перескладання модульних контролів, які носять тестовий характер.

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

<i>Модуль за тематичним планом дисципліни та форма контролю</i>	<i>Кількість балів</i>
Змістовий модуль 1. Базові поняття в управлінні змінами	

Поточний контроль	0-15
Змістовий модуль 2. Опір змінам та розвиток організації	
Виконання практичних робіт	0-5
Поточний контроль	0-10
Змістовий модуль 3. Процес управління змінами	
Виконання практичних робіт	0-5
Поточний контроль	0-10
Змістовий модуль 4. Методи управління змінами	
Виконання практичних робіт	0-5
Поточний контроль	0-10
Усього поточний і проміжний модульний контроль	0-60
Семестровий контроль (Екзамен)	0-40
Разом	0-100

Шкала оцінювання результатів навчання

Оцінка в балах	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою (диференційований залік)	
		для екзамену (диференційованого заліку), курсового проєкту (роботи), практики, атестації	для заліку
90 – 100	A (відмінно)	відмінно	зараховано
82-89	B (дуже добре)	добре	
75-81	C (добре)		
66-74	D (задовільно)	задовільно	
60-65	E (достатньо)		
0-59	FX (незадовільно)	незадовільно з можливістю повторного складання	незараховано з можливістю повторного складання

9. Політики курсу.

У випадку, якщо здобувач протягом семестру не виконав у повному обсязі всіх видів навчальної роботи, має невідпрацьовані практичні роботи або не набрав мінімально необхідну кількість балів (25), він не допускається до складання екзамену під час семестрового контролю, але має право ліквідувати академічну заборгованість у порядку, передбаченому «Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів НУ «Чернігівська політехніка»».

Повторне складання іспиту з метою підвищення позитивної оцінки не дозволяється. У випадку повторного складання іспиту всі набрані протягом семестру бали анулюються, а повторний іспит складається у вигляді тестування.

До загальної політики курсу відноситься дотримання принципів відвідування занять у відповідності до затвердженого розкладу, а також вільного відвідування лекційних занять для осіб, які отримали на це дозвіл відповідно до «Порядку надання дозволу на вільне відвідування занять здобувачам вищої освіти НУ «Чернігівська політехніка»». Запорукою успішного вивчення дисципліни є активність та залучення під час проведення практичних та лекційних занять – відповіді на запитання викладача (як один з елементів поточного контролю), задавання питань для уточнення незрозумілих моментів, вирішення практичних завдань. Консультації

відбуваються в аудиторіях університету у відповідності до затвердженого розкладу або ж особистих чи групових консультацій (через вбудований форум) на сторінці курсу в системі дистанційного навчання НУ «Чернігівська політехніка».

Політика дедлайнів

Своєчасність здачі практичної роботи оцінюється в 1 бал за кожен практичну роботу. Своєчасність здачі Контрольної оцінюється в 2 бали. Відповідно, максимальна оцінка за невчасно здані роботи зменшується на зазначену кількість балів. Виключенням може бути наявність 8 поважних причин несвоєчасної здачі зазначених робіт (хвороба, участь в зазначений час в інших видах навчальної, наукової чи організаційної роботи, офіційна робота за фахом тощо).

Політика користування ноутбуками / смартфонами

Прохання до здобувачів тримати смартфони переведеними у беззвучний режим протягом лекційних та практичних занять, так як дзвінки, переписки та спілкування у соціальних мережах відволікають від проведення занять як викладача, так й інших здобувачів. Ноутбуки, планшети та смартфони не можуть використовуватися в аудиторіях під час занять та під час проведення підсумкового контролю (за виключенням проходження тестового контролю в системі Moodle).

Політика заохочень та стягнень

За результатами навчальної, наукової або організаційної діяльності здобувачів вищої освіти за курсом їм можуть нараховуватися додаткові бали – до 10 балів, у залежності від вагомості досягнень. Види позанавчальної діяльності, за якими здобувачі вищої освіти заохочуються додатковою кількістю балів: участь у міжнародних проектах, наукові дослідження, тези, участь у науково-практичних конференціях, винаходи, патенти, авторські свідоцтва за напрямками курсу.

Політика академічної доброчесності

Академічна доброчесність повинна бути забезпечена під час проходження даного курсу, зокрема при виконанні розрахунково-графічної роботи (принципи описані у Кодексі академічної доброчесності НУ «Чернігівська політехніка»). Списування під час проміжного та підсумкового контролів, виконання практичних завдань на замовлення, підказки вважаються проявами академічної недоброчесності. Від усіх слухачів курсу очікується дотримання академічної доброчесності у зазначених вище моментах. До здобувачів вищої освіти, у яких було виявлено порушення академічної доброчесності, застосовуються різноманітні дисциплінарні заходи (включаючи повторне проходження певних етапів).

Правила перезарахування кредитів

Кредити, отримані в інших закладах вищої освіти, а також результати навчання у неформальній та/або інформальній освіті, можуть бути перезараховані викладачем у відповідності до положення «Порядок визначення академічної різниці та перезарахування навчальних дисциплін у НУ «Чернігівська політехніка»». Визнання результатів навчання у неформальній освіті розповсюджується на окремі змістові модулі (теми) навчальної дисципліни.

10. Рекомендована література.

Базова література

1. John Fisher. Personal Change Stages. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.businessballs.com/change-management/personal-change-stages-john-fisher/>
2. Петрова І.Л. Посібник по курсу «Управління змінами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pauci.org/upload/files/petrova_0007.pdf
3. **Повна С. В.**, Шабардін Д. В. Управління змінами: порівняння східних та західних теорій менеджменту. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1(28). С. 246-259. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-246-259](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-246-259)
4. **Повна С.В.** Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій.// Проблеми і перспективи

економіки та управління: науковий журнал. – Чернігів: ЧНТУ, 2020.– № 1 (21). – С.63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

5. Шевченко, І. Б. Управління змінами [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. Б. Шевченко ; НТУУ «КПІ». – Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>

Допоміжна література

1. **Повна С.** Вплив рівня забезпеченості ресурсами країни на особливості її інноваційного розвитку // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. – Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021.– № 1 (25). – С.33-44. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-1(25)-33-44.
2. **Повна С.В.** Кайдзен та інновації: порівняння східного і західного підходів у теорії управління.// Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. – С.203-205 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/28308>
3. Adizes, I. Conversations with GEOs. Santa Barbara, CA: the Adizes Institute Publication, 2015
4. Kotter (2002). Change Management. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.businessballs.com/change-management/kotters-change-model/>
5. M. Daud Alam, Uwe F. Guhl. Project-Management in Practice. A Guideline and Toolbox for Successful Projects. Springer – Verlag GmbH Germany, 2016. – 183 p.
6. Адізес І. Управління змінами. Переклад з англ. Київ. МІМ. 2018. 299 с.
7. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посібник / П. І. Коренюк, М. М. Кучер, Г. В. Запорожець, Е. В. Роздобудько. — Кам'янське : ДДТУ, 2018. — 405 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-b6.pdf>
8. **Ладонько Л.С., Михайловська О.В.** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Управління змінами в публічній сфері. https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8761/1/](https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8761/1/)
9. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Друкарня Рута, 2017. 165 с
10. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. Посібник по курсу «Управління змінами». Київ: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці», 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pauci.org/upload/files/petrova_0007.pdf
11. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Х. :
12. Пічугіна Т.С. Управління змінами. Навчальний посібник. - Х. : ХДУХТ, 2017. - 226 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://megalib.com.ua/book/131_Уpravlinnya_zminami_.html
13. Управління змінами в публічній сфері : навч.-метод. посіб. / С. К. Хаджирадсва та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2018. 188 с.
14. Фіщук І.М. Управління змінами у державних організаціях у трансформаційних умовах в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Том 29 (68) №5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/5_2018/40.pdf
15. ХДУХТ, 2017. 226 с.
16. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

Інформаційні ресурси

1. Система дистанційного навчання ЧНТУ. Курс: Управління змінами в публічній сфері (<https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=7946>)
2. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.