

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу

Кафедра менеджменту та адміністрування

Л. С. Вербовська

«Управління змінами та енергетичний перехід»

ПРАКТИКУМ

Івано-Франківськ

2025

УДК 005:339.9(075.8)

ББК 65.298я73

В - 47

Рецензент:

Запухляк І.Б. д.е.н, професор кафедри менеджменту та адміністрування

*Рекомендовано методичною радою університету
(протокол № 18/1 від 18.12. 2025 р.)*

Вербовська Л. С.

В - 47 «Управління змінами та енергетичний перехід»: практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. 21 с.

МВ 02070855 -30034-2025

Практиум з дисципліни призначений для засвоєння теоретичних знань та набуття практичних навичок з «Управління змінами».

Складено відповідно до робочої програми з дисципліни «Управління змінами та енергетичний перехід». Практикум призначено для підготовки магістрів, що навчаються за відповідними освітньо-професійними програмами на другому (магістерському) рівні вищої освіти за спеціальністю D 3 «Менеджмент».

Завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування

І. П. Кінаш

Член експертно-рецензійної
комісії університету

С. А. Побігун

Нормоконтролер

Л. Є. Артим

Зав. відділу НТБ

Т. В. Степашкіна

©Вербовська Л.С.

© ІФНТУНГ, 2025

ЗМІСТ

	Ст.
Вступ	4
М 1 Концептуальні основи управління змінами	5
ЗМ 1 Теоретичні основи управління змінами	5
ЗМ 2 Енергетичний перехід: глобальні та національні аспекти	8
ЗМ 3 Управління трансформацією енергетичних організацій	11
ЗМ 4 Інструменти управління змінами в енергетиці	14
Питання для модульного контролю	17
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	19

Вступ

Становлення і розвиток ринкових відносин в Україні вимагає оволодіння майбутніми фахівцями-управлінцями всіма тонкощами сучасного управлінського інструментарію, серед яких дисципліна «Управління змінами» займає своє важливе місце і відіграє особливу роль у виробленні та реалізації управлінських рішень щодо постійної і керованої адаптації об'єкту управління – організації до вимог конкурентного оточення.

Мета викладання дисципліни є формування системних знань з концептуальних основ управління адаптацією сучасних підприємств і організацій до швидкозмінних умов конкурентного оточення на основі виконання функцій управління щодо процесів цільових змін в усіх сферах діяльності організаційного утворення.

Особливо важливим є розвиток потенціалу у магістрантів закладу вищої освіти, які прагнуть стати не просто керівниками, а лідерами змін.

Вивчення навчальної дисципліни «Управління змінами» передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей, передбачених відповідним стандартом вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» наказ № 959 від 10.07. 2019 р.

Зміни зумовлені безпосередньо еволюційним характером організації. У цьому випадку необхідним представляється аналіз особливостей і закономірностей розвитку організації за аналогією з живим організмом. Знання основних законів розвитку дозволяє ефективно використовувати методи управління, адекватні досягнутої стадії у розвитку, і планувати перспективні процеси та явища в організаційному житті. Відхилення в розвитку порушують ефективну роботу системи, призводять до закріплення перекручених внутрішньо-організаційних відносин, а в крайніх випадках до ліквідації організації, і, як наслідок, вимагають активної участі менеджерів в попередженні або коригуванні процесів змін, які наносять збитки і є неефективними.

М 1	Концептуальні основи управління змінами
ЗМ1	Теоретичні основи управління змінами

Зміст

1. Теорії та концепції змін: Модель К. Левіна; 8 кроків Коттера. Концепція Адізеса. Навчальна організація П. Сенге. Теорії трансформаційного лідерства.
2. Середовище змін: VUCA, BANI, SHIVA: невизначеність та системні ризики.
3. Воєнні виклики та інфраструктурні ризики.
4. Управління кризовими змінами.

Ключові терміни та поняття: зміни, управління змінами, соціально-економічні системи.

I Практичні завдання

Завдання 1. Зміни та їхня доцільність.

1. Виберіть та опишіть ситуацію, пов'язану із здійсненням проекту змін у вашій організації (або організації якій Ви працюєте чи проходили практику). Назвіть основні елементи та властивості змін. Розгляньте з різних аспектів зміст запропонованих змін.
2. Назвіть основних учасників проекту змін. Опишіть завдання, які вони мають вирішувати, та яка міра їхньої відповідальності.
3. Дайте характеристику факторів успіху змін.
4. Оцініть доцільність використання моделі управління проектами змін.
5. Виділіть окремі етапи керування проектами змін.
6. Що заважає у реальних буднях організації успішному управлінню проектами змін?
7. Висновки.

Завдання 2. Коли потрібні зміни в організації?

Студентам необхідно обговорити питання на тему: «Коли потрібні зміни в організації?».

Завдання 3. Есе на тему «Зміни у моєму житті».

Напишіть есе (не менше 5000 знаків) на тему «Зміни у моєму житті».

В есе дайте відповідь на наступні питання:

1. Опишіть ситуацію змін у Вашому житті.
2. Якими були причини цих змін?
3. Якою була Ваша реакція на необхідність аналізованих Вами змін?

Завдання 4. «Розробка плану дій щодо запровадження змін».

В ході групової роботи розробити план дій щодо запровадження змін, запланованих командами, за наступною схемою:

- Завдання (обсяг робіт) та показники кінцевого результату;
- Терміни;
- Конкретні виконавці;
- Ресурси;

В ході спільного обговорення обґрунтувати план дій, та підготувати презентацію.

Завдання 5. Зміни та керівництво.

Прийняти участь в обговоренні тем щодо керівництва процесом змін: «Керівництво процесом змін». «Роль керівника в процесі змін». «Стилі роботи керівника».

Теми для обговорення:

- Керівництво процесом змін.
- Роль керівника в процесі змін.
- Стилі роботи керівника.

II Психологічний тест.

Тест «Наскільки ви новатор за натурою»

Організації мають потребу в людях-новаторах, які вказують оточуючим шлях до здійснення змін. Чи є ви новатором за природою? Відповіді на це питання вам допоможе така вправа.

Інструкції. Щоб визначити, наскільки ви є новатором, «приміряйте до себе» подані далі 18 тверджень. Пам'ятайте, що правильних або неправильних відповідей у цьому випадку не має. Мста полягає в тому, щоб визначити ваше відношення до тих або інших положень, тобто вашу позицію.

Відповідаючи, використайте такі умовні позначки:

- ЗБ - Згодний беззаперечно; З - Згодний; ВВ - Важко відповісти; НЗ - Не згодний;
- ЗЗ - Зовсім не згодний.

Опитувальник:

1. Вирішуючи проблеми, я завжди прагну застосовувати нові ідеї й підходи.
2. Я докладно аналізую проблеми або ситуації, щоб знайти нове застосування звичним методам або наявному устаткуванню.
3. У пошуку нового застосування звичних методів і обладнання друзі можуть розраховувати на мою допомогу.
4. Серед своїх друзів я зазвичай перший, хто випробовує нову ідею або метод.
5. Я часто проявляю оригінальність і незвичайність.
6. Я люблю вирішувати завдання, які викликали значні труднощі в інших людей.
7. Я маю намір зав'язувати й зміцнювати контакти зі спеціалістами ми в моїй галузі з інших відділів або компаній.
8. Я планую свої грошові витрати та витрати часу з урахуванням пошуку нових ідей.
9. На зборах я зазвичай висловлююся з приводу нових способів роботи.
10. Якщо ви запитаете моїх друзів, то вони скажуть, що я кмітлива й заповзятлива людина.
11. Я рідко додержуюся правил.
12. Я не сприймаю офіційних зборів для розгляду нових ідей.
13. Звичайно я підтримую пропозиції друзів відносно нових методів виконання якої-небудь операції або завдання.
14. Я навряд чи відмовлюся від перспективної посади, яка дозволить мені зробити кар'єру.
15. Людей, які порушують установлену в організації рутинну практику, карати не слід.
16. Коли я починаю новий проект, сподіваюся, що будуть оцінювати кількість, а не якість моєї роботи.
17. На роботі в мене повинна бути можливість набувати різноманітний і багатий досвід, інакше я звільнюся.
18. Якщо робота не потребує від мене напруження і випробування всіх моїх можливостей, я швидше за все почну шукати іншу.

Результати тестування:

Підсумуйте бали, зараховуючи за кожен відповідь ЗБ – «3» бали, З – «2» бали, ВВ – «1» бал, НЗ – «0» балів, ЗЗ – «- 1» бал.

35 балів і більше - високий новаторський потенціал. Ви схильні до впровадження нововведень, що зумовлено вашими значними аналітичними та інтуїтивними здатностями.

18-34 балів - ви маєте значні задатки до новаторства. Ви можете досить ефективно впроваджувати нововведення, однак, зважаючи на нерішучість характеру або попередній негативний досвід нововведення, надаєте перевагу більш традиційним методам ведення справ.

0 - 17 балів - ймовірність того, що ваша новаторська діяльність буде вдалою, дуже мала.

Завдання для самостійної роботи студента:

Вивчіть зміст та особливості всіх способів створення знань в організації і/та наведіть по 2-3 приклади трансформації формалізованих та неформалізованих знань у будь-якої організації, що успішно розвивається: (1) соціалізація; (2) екстерналізація; (3) комбінація; (4) інтерналізація.

Питання для самостійного опрацювання:

- 1 Еволюція теорій та концепції змін: Модель К. Левіна; 8 кроків Коттера.
- 2 Концепція життєвих циклів Адізеса.
- 3 Управління кризами.
- 4 Навчальна організація П. Сенге.
- 5 Теорії трансформаційного лідерства.
- 6 Організаційні зміни.
- 7 Інституціоналізація змін.
- 8 Застосування змін в енергетичному переході.
- 9 Середовище змін: VUCA – середовище. VANI-парадигми.
- 10 Модель SHIVA, як інструмент антикризового управління.
- 11 Невизначеність та системні ризики в процесі впровадження змін.
- 12 Воєнні виклики та інфраструктурні ризики.
- 13 Управління кризовими змінами.

Зміст

1. Глобальні тренди енергетичного переходу: декарбонізація; відновлювані джерела енергії; Green Deal; ESG та кліматична політика
2. Енергетична політика України: інтеграція до ENTSO-E; відновлення енергосистеми; реформи ринку електроенергії; післявоєнна трансформація.
3. Концепції життєвого циклу суб'єкта господарювання на різних його етапах.

Ключові терміни та поняття: моделі та підходи до змін, глобальні тренди енергетичного переходу, життєвий цикл.

I Практичні завдання

Завдання 1. Проведіть порівняльний аналіз двох моделей життєвого циклу організації. Опишіть їхні однакові характеристики та відмінності.

Для цього Вам слід ознайомитися із суттю моделей, виділити спільні та відмінні риси за ознаками. Доцільно сформуванати таблицю 2.1.

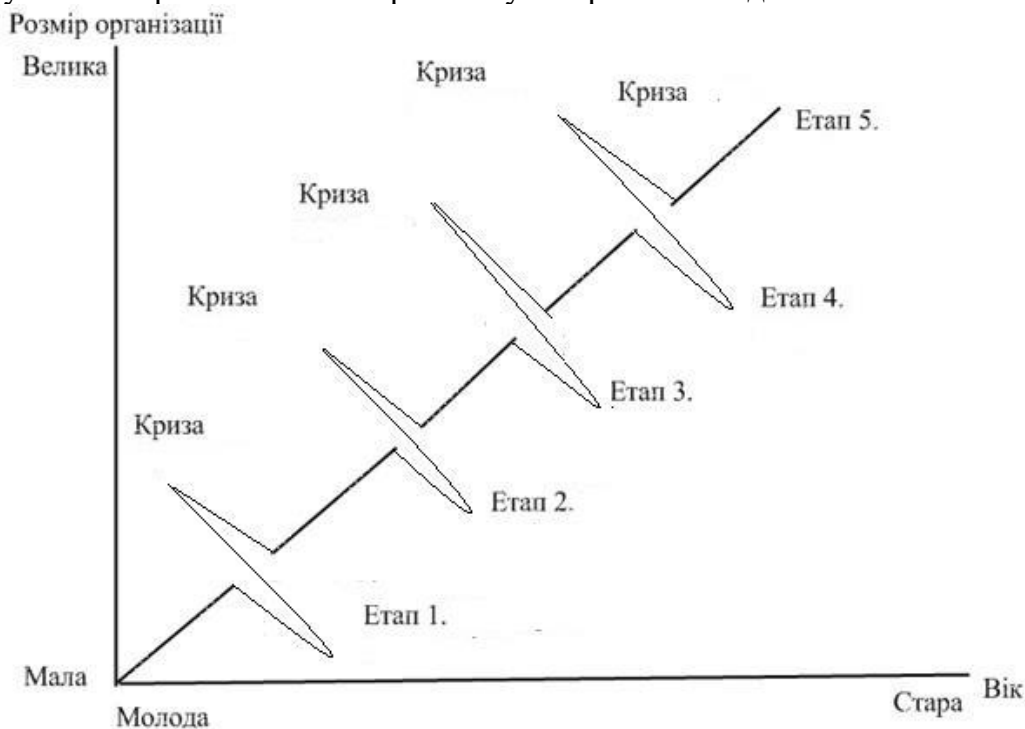
Таблиця 2.1 – Спільні та відмінні характеристики моделей Грейнера Л. та Адісеса І.

Ознака	Спільна характеристика	Відмінна характеристика
Життєвий цикл організації	Враховують життєвий цикл організації	

Завдання 2.

На рисунку 2.1 представлено модель організаційного розвитку Грейнера Л., в якій пропущені назви етапів розвитку та криз.

Необхідно обрати будь-якого суб'єкта господарювання з енергетичного сектора, проаналізувати та прописати етапи розвитку та криз в його діяльності.

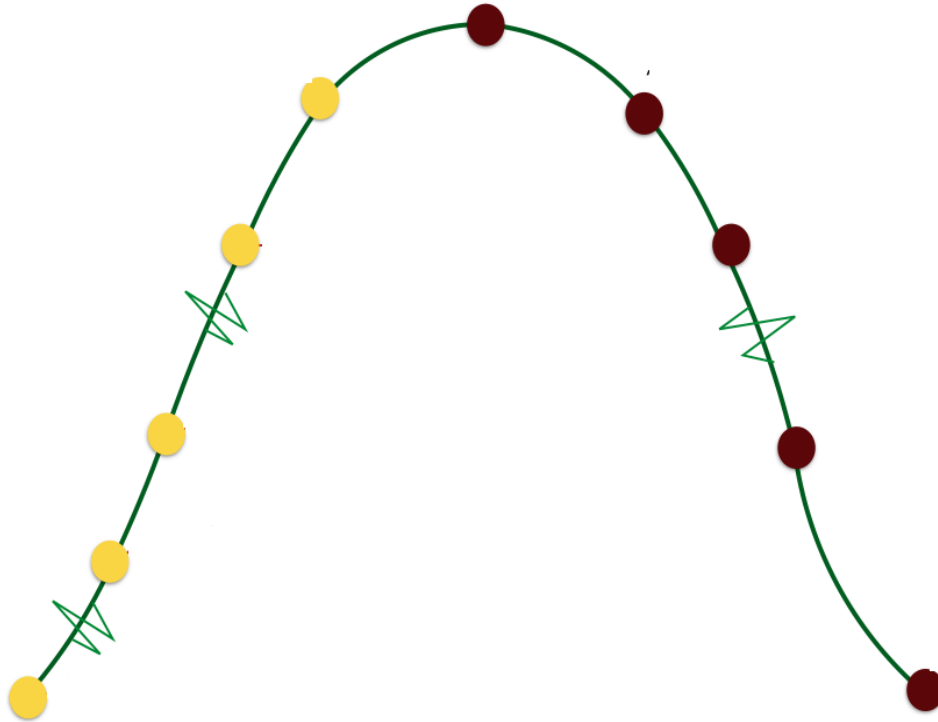


Завдання 3.

На рисунку 2.2 представлено життєвий цикл організації І. Адізеса.

Необхідно обрати будь-якого суб'єкта господарювання з енергетичного сектора, вказати пропущені назви етапів життєвого циклу організації І. Адізеса.

На основі опису етапів життєвого циклу прописати відповідні вітаміни РАЕІ, що необхідні для ефективного управління на кожному етапі.



Завдання 4.

Визначте, для якої моделі організаційних змін характерні такі риси (модель Лінка, модель Берка і Литвина, модель Левіна і Шайна):

- 1) який автор виділив три фази втручання (діагностику, проектування і здійснення)?
- 2) яка модель передбачає змінні першого і другого порядку, що визначаються транзакційними та трансформаційними змінами?
- 3) поетапна модель організаційних змін (етап розморожування, змін, заморожування);
- 4) запропонуйте модель змін для енергетичного переходу.

II Завдання для самостійного виконання

Завдання 1.

Прочитати ситуації [42, 43]. На практичному занятті буде проводитися групове обговорення ситуацій, які дозволить проаналізувати головні проблеми, перспективи та запропонувати шляхи удосконалення.

Студентам необхідно підготувати питання для обговорення.

Завдання 2.

Необхідно розробити проект змін, що включає в себе наступні етапи:

- Опис ситуації, що призвела до необхідності змін
- Діагностика поточної ситуації та оцінка необхідності змін (модель Надлера і Ташмена, PEST - аналіз, висновки; рівняння зміни, оцінка змінних в рівнянні змін, оцінка результатів)
- Планування кроків реалізації проекту (карта оточення для проекту зміни, аналіз сил, планування прихильності проектом)
- Застосування триетапної моделі Левіна для реалізації проекту змін (використовувати)

методи подолання змін на етапі розморожування; вибір оптимальної стратегії змін на основі аналізу ключових ситуаційних змінних - етап руху; складання та аналіз завдань проекту за допомогою моделі Надлера і Ташман).

Оформляється проект у вигляді презентації.

Питання для самостійного опрацювання:

- 1 Глобальні тренди енергетичного переходу: декарбонізація; відновлювані джерела енергії; Green Deal.
- 2 Теорія енергетичних переходів.
- 3 Паризька кліматична угода.
- 4 Європейський зелений курс.
- 5 ESG трансформація бізнесу.
- 6 Енергетична політика України: інтеграція до ENTSO-E; відновлення енергосистеми; реформи ринку електроенергії; післявоєнна трансформація.
- 7 Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса PAEI.

Зміст

- 1 Стратегія трансформації підприємств: діагностика готовності до змін; управління портфелем змін; Change roadmap.
- 2 Управління опором та корпоративна культура.
- 3 Опір змінам: підходи до подолання опору змінам.
- 4 Комунікаційні стратегії в управлінні трансформацією.
- 5 Лідерство в період енергетичного переходу.

Ключові терміни та поняття: керівництво та лідерство, опір, комунікаційні стратегії, енергетичний перехід.

I Практичні завдання:

Завдання 1.

Необхідно обрати суб'єкта господарювання з енергетичного сектору, охарактеризувати ситуацію, пов'язану зі здійсненням проекту змін. Назвати мету та основних учасників проекту змін. Які завдання вони вирішують? Які форми опору змінам уже були присутні

Для проведення аналізу силового поля, слід [44]:

1. Визначити необхідну зміну.
2. Уточнити її: у контексті теперішньої ситуації; у контексті бажаної ситуації.
3. Провести інвентаризацію рушійних сил і стримуючих факторів (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище тощо).
4. Визначити сили, які, можливо, можуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити рушійні сили.

При посиленні рушійних сил вони можуть стимулювати зміни, але в такій ситуації відбувається і зростання напруги через збільшення сил опору. Якщо рушійні сили змін були посилені, цей новий рівень часто має потребу в постійній додатковій підтримці, або ефективність змін може бути низька.

Інструментом, що може полегшити проведення аналізу силового поля, є аналіз стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Стейкхолдери – це особи, групи чи організації, які будуть відчувати вплив від зміни ситуації, тобто вони виграють або програють. Стейкхолдери можуть перебувати як усередині, так і поза організацією, і комунікація з ними може посилити рушійні сили змін, або зменшити силу опору, рисунок 3.1.

При запровадженні змін керівники мають зважити всі ризики й передбачити рішення можливих організаційних проблем. При цьому фактор, який потребує першочергової уваги – це персонал. Саме людський фактор в організаційних змінах є фундаментальним, і визначає успіх чи невдачу пропонуваніх інновацій.

Співробітники мають розуміти, бажати і мати знання для запровадження у практику змін, які, на перший погляд, можуть здаватися чисто технічними.

Часто працівники для запровадження змін мають:

- одержувати більше інформації,
- здобувати нові знання,
- вирішувати нові завдання,
- змінювати робочі звички, цінності й відношення до справ,
- удосконалювати навички й уміння.

Реальні зміни звичайно потребують відповідних змін у цінностях і відносинах незворотні, тому можуть потребувати значного часу для запровадження.

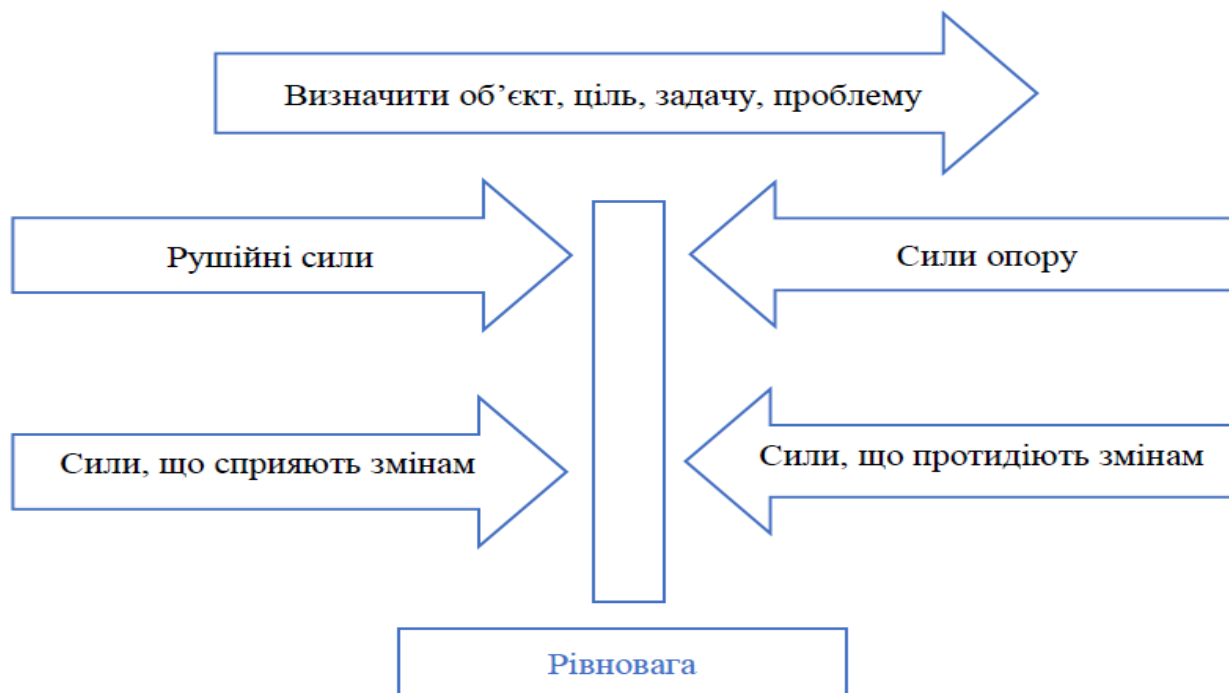


Рисунок 3.1 – Модель «Аналіз силового поля»

Сучасне життя має такий темп розвитку, до якого інколи важко адаптуватися. Тому організації мають вміти працювати в умовах швидкозмінного середовища, для чого існують спеціальні гнучкі методи менеджменту. Ці методи передбачають насамперед активне включення працівників в обговорення, планування і запровадження змін. Вони мають сприяти кращій адаптації працівників до змін та їх мотивованості проводити зміни. Якщо виникає суттєвий опір, це свідчить про вже допущені помилки у процедурі проведення змін.

Завдання для виконання практичного завдання:

1. Провести діагностику готовності до змін на досліджуваному об'єкті, відзначити, чи було помічено опір змінам (наприклад, невдоволення), які характерні причини цього явища.
2. Розробити модель аналізу «Силового поля» для змін, для покращення його діяльності в умовах змін та енергетичного переходу.
3. Запропонувати дорожню карту комунікаційної стратегії з подолання опору.

Завдання 2. [46]

1. На основі моделі силового поля Курта Левіна:
 - 1) визначте зміну, яку Ви хочете побачити. Запишіть мету чи бачення майбутнього бажаного стану. Або ж Ви можете віддати перевагу поточному статусу кво.
 - 2) зобразіть рушійні сили, які сприяють зміні. Запишіть їх на діаграмі силового поля.
 - 3) зобразіть стримуючі сили, що протистоять зміні. Запишіть їх на діаграмі силового поля.
 - 4) оцініть рушійні і стримуючі сили, присвоївши їм бальну оцінку - від 1 (слабо) до 5 (дуже сильно), та підвівши підсумки по кожній стороні.
 - 5) оцініть сили, та вирішіть, які сили мають гнучкість до змін, а на які не можна повпливати.
 - 6) розробіть стратегію. Створіть стратегію щодо посилення рушійних сил та ослаблення стримуючих.
 - 7) встановіть черговість дій. Які дії можна зробити щоб вони дали найбільший результат? Визначте ресурси, які Вам будуть потрібні, покроково розпишіть, як будете впроваджувати задумане.

Питання для самостійного опрацювання:

1. Стратегія трансформації підприємств: діагностика готовності до змін; управління портфелем змін; Change roadmap.
2. Стратегічний аналіз змін.
3. Визначення KPI.
4. Управління опором та корпоративна культура.
5. Опір змінам: підходи до подолання опору змінам.
6. Комунікаційні стратегії в управлінні трансформацією.
7. Лідерство в період енергетичного переходу.
8. Модель ADKAR.

Зміст

1. Стратегічні інструменти PESTEL.
2. Stakeholder analysis.
3. Сценарне планування.
4. Ризик-менеджмент та їхнє застосування в енергетиці
5. Управлінські технології в процесі управління змінами
6. Цифрова трансформація енергетики: Smart grids; діджиталізація управління.
7. Кібербезпека.

Ключові терміни та поняття: процес управління змінами; PESTEL; цифрова трансформація; кібербезпека.

I Практичні завдання.

Кейс: Стратегічна канва змін енергетичної компанії в умовах війни, енергетичної кризи та цифрової трансформації.

Опис ситуації: умовна регіональна газорозподільна / енергетична компанія (типу оператора ГРМ), в період війни зазнали руйнування енергетичної інфраструктури, а також зіткнулася із воєнними ризиками; регуляторним обмеженнями; зростаючими витратами на енергоносії; необхідність цифровізації, переходом до енергетичної безпеки та ESG.

Енергетична компанія функціонує у високотурбулентному середовищі (VUCA/BANI), та зіштовхнулася із зниженням платоспроможності споживачів; кадровими втратами; кіберзагрозами та потребою швидкої модернізації мереж.

Мета: Розробити стратегічну канву змін для енергетичної компанії та сформувану нову криву цінності в умовах кризи та трансформації енергетичного сектору.

Нижче подано вихідні дані до розробки «Стратегічної канви змін».

Етап 1. Визначення ключових факторів конкуренції в енергетиці

№	Фактор стратегічної цінності	Зміст
1	Надійність енергопостачання	безперебійність
2	Цифровізація мереж (Smart Grid)	автоматизація
3	Кібербезпека	захист інфраструктури
4	Енергоефективність	оптимізація витрат
5	Швидкість аварійного реагування	resilience
6	Інновації та модернізація	технологічний розвиток
7	ESG та сталий розвиток	екологічні стандарти
8	Якість клієнтського сервісу	комунікація зі споживачами
9	Інвестиційна привабливість	доступ до фінансування
10	Гнучкість управління змінами	Change Management

Етап 2. Поточна стратегічна канва (AS-IS) (оцінка за шкалою 1–10)

Фактор	Компанія	Конкуренти	Галузевий середній рівень
Надійність постачання	7	6	6
Цифровізація	4	6	5
Кібербезпека	5	7	6
Енергоефективність	6	6	6
Інновації	3	6	5
Аварійне реагування	8	7	7
ESG	3	5	4
Сервіс клієнтів	5	6	6

Інвестиційна привабливість	4	6	5
Управління змінами	3	5	4

Отже, аналіз показав, що компанія має сильну операційну надійність, але відстає у: цифровій трансформації; ESG; інноваціях; стратегічному управлінні змінами.

Етап 3. ERRC-матриця стратегічних змін (Eliminate–Reduce–Raise–Create)

Дія	Стратегічні рішення для енергетичної компанії
Eliminate (усунути)	паперові процеси, застарілі ІТ-системи
Reduce (зменшити)	операційні втрати енергії, бюрократію
Raise (підвищити)	цифровізацію, кіберзахист, інновації
Create (створити)	Smart Grid, цифрові диспетчерські, кризові центри управління

Етап 4. Бажана стратегічна канва змін (TO-BE)

Фактор	Майбутній рівень (ціль)	Фактор	Майбутній рівень (ціль)
Надійність	9	ESG	8
Цифровізація	9	Сервіс клієнтів	9
Кібербезпека	10	Управління змінами	9
Енергоефективність	9	Інвестиційна привабливість	8
Інновації	8	Resilience систем	10

Фази «Дорожня карта змін»:

Фаза 1 (0–12 міс.):

- аудит енергетичної інфраструктури;
- впровадження цифрового моніторингу мереж;
- створення антикризового штабу;
- навчання персоналу Change Management.

Фаза 2 (1–2 роки):

- Smart Grid технології;
- автоматизація диспетчеризації;
- кіберзахист SCADA-систем;
- міжнародні енергетичні проекти.

Фаза 3 (2–3 роки):

- повна цифрова трансформація;
- ESG-стратегія;
- інноваційні енергетичні сервіси;
- інтеграція з європейським енергоринком.

На основі управлінського аналізу до кейсу необхідно розробити наступні завдання:

1 Побудуйте стратегічну канву для (аналітична частина) для:

- оператора ГРМ;
- енергогенеруючої компанії;
- оператора електромереж.

2 Розробіть (стратегічна частина) на основі:

- карту зацікавлених сторін (stakeholders);
- SWOT-аналіз змін;
- PESTEL-аналіз енергетичного сектору.

3 Сформууйте стратегію змін в умовах (антикризове) враховуючи:

- війни;
- енергетичних атак;
- дефіциту ресурсів.

II Завдання для самостійного виконання «Web-сьорфінг» [41]

Виберіть досить відому організацію і за допомогою матеріалів її сайту, статей, коментарів і відгуків про неї, дайте відповідь на наступні питання:

1. Загальна характеристика «портрет даної організації» (рік заснування, форма власності, напрямки діяльності і т.п.)
2. На якому етапі розвитку, на Вашу думку, знаходиться дана організація, і які кризи зростання нею вже пройдені?
3. Яка є стратегія розвитку даної організації?
4. Про який тип організаційної культури можна говорити в умовах даної організації? Яким чином проявляються формальні і неформальні сторони організаційної культури?
5. Зміни, якого роду відбувалися в організації за останні два роки, який характер вони носили і який результат?

Робота повинна супроводжуватися посиланнями на інтернетівські сторінки та копіями вікон, наприклад за допомогою PrtScrn.

Контрольні запитання

1. Стратегічні інструменти PESTEL.
2. Stakeholder analysis.
3. Сценарне планування.
4. Ризик-менеджмент та його застосування в енергетиці.
5. Цифрова трансформація енергетики: Smart grids; діджиталізація управління.
6. Кібербезпека.

Питання для модульного контролю

Змістовий модуль 1

1. Теоретичні основи управління змінами
2. Природа виникнення змін.
3. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах, їх взаємозв'язок. Організаційна досконалість - основа організаційних змін.
4. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
5. Класифікація видів змін.
6. Індивідуальні зміни
7. Навчання та зміни. Особа і зміни.
8. Види компетентностей.
9. Біхевіористичний, конгнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
10. Управління своїми та чужими змінами.
11. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
12. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
13. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
14. Теорії навчання.
15. Цикл втручання у процес змін.
16. Модель Д. Колба.
17. Таксономія Блума.
18. Командні зміни
19. Поняття групи та переформування її в команду.
20. Типи корпоративних команд.
21. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
22. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
23. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
24. Етапи змін команд за Такманом.
25. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
26. Пастки Біона.
27. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.
28. Розроблення цілей з результатів роботи організації.
29. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.
30. Організаційні зміни
31. Моделі та підходи до організаційних змін.
32. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
33. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).
34. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер—Тушмана, системна моделі. Сенге).
35. Цикл змін за Коттером.
36. Моделі організаційних перетворень.
37. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.
38. Реформування організації.
39. Роль керівництва в управлінні змінами
40. Ефективне лідерство.
41. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
42. Стилі та навички керівника змін.
43. Менеджери та лідери: спільне та відмінне за Уореном Беннісом.
44. Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.
45. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами.

46. Емоційна компетенція управлінця.

Змістовий модуль 2

1. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам
2. Управління опором змінам.
3. Формування інноваційної організаційної культури.
4. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.
5. Оцінювання рівня опору змінам.
6. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.
7. Структурні зміни
8. Сутність реструктуризації.
9. Реструктуризація і позиції індивідуальних змін.
10. Треступінчата модель Льюїна.
11. Причини реструктуризації.
12. Стратегічний аналіз і причини змін.
13. Критичні чинники успіху змін.
14. Проекти з управління змінами в організаціях.
15. Моніторинг та аналіз змін.
16. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Носра).
17. Команди у процесі реструктуризації.
18. Управління змінами у стратегічному розвитку організації
19. Стратегія інтенсивного зростання.
20. Процеси диверсифікації.
21. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.
22. Причини об'єднання та поглинання.
23. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.
24. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
25. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
26. Зміни корпоративної культури
27. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
28. Регулювання діяльності організації.
29. Ребрендинг.
30. Зміни на основі інформаційних технологій
31. Стратегія та інформаційні технології (ІТ).
32. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.
33. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.
34. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ.
35. Зміни процесів та корпоративної культури.
36. Нові правила інформаційного суспільства.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Петрова І.Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами. Посібник для слухача. Київ: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 116 с.
- 2 Основи менеджменту: Підручник / Гріфін Р. - Львів, БаК, 2001. 430 с.
- 3 Кузьмін О.Є Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів, БаК, 2003. 470 с.
- 4 Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. К.: Академвидав. 2003. 351с.
- 5 Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб./ Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. - К.: "Центр навчальної літератури", 2004.
- 6 Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. Монографія. – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. 359 с.
- 7 Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Монографія. Івано-Франківськ: ПП Курилюк, 2009. 196 с.
- 8 Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, N. Sue Bruning. Organizational Behaviour. International Thomson Publishing. Scarborough, 1998. – 727 p.
- 9 Дон Гелдрігел, Джон Б. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен, Н.Сью Бренінг. Організаційна поведінка / Пер. з англ.- К.: "Основи", 2001
- 10 Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2.
- 11 Laurie J. Mullins. Management and Organizational Behaviour. Forth Edition. Pitman Publishing. London, 1996. – 810 p.
- 12 Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. Management: Competing in the New Era. Fifth Edition. McGraw-Hill, New-York, 2002. – 675 p.
- 13 Managing change in organizations / Colin A. Carnall, – Edinburg Gate. – 2004. – 642 с.
- 14 Organization Development and Change / Edgar F. Huse. - 1985.- 582 p.
- 15 Managing Change/ Bernard Burnes. – 2004. – 745p.
- 16 Organization Development and transformation: Managing Effective Change/ Wendell L. French. – 1994. – 495p.
- 17 Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail//Harvard Business Review, 1995, Vol. 73, № 2.
- 18 Jonathan Day, Keith Leslie, Emily Lawson, The McKinsey Quarterly. – 2003. - № 2
- 19 Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. The Challenge of Organizational Change. New York et al., 1992.
- 20 Карпюк О.А. К Методичні рекомендації з курсу «Управління змінами». Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування, напрям підготовки: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності) ОКР «Магістр» - Житомир. 2014.- 58 с. <http://eprints.zu.edu.ua/14473/1/%D0%86%D0%9C%D0%9C%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
- 21 Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48114/1/УПРАВЛІННЯ%20ЗМІНАМИ-maket.pdf>
- 22 Вербовська Л. С. Управління змінами: практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 24 с. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=473528
- 23 Вербовська Л. С. Управління змінами: методичні вказівки для самостійної та індивідуальної роботи. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 14 с. https://search.library.nung.edu.ua/docdescription?doc_id=473526
- 24 Вербовська Л.С. «Управління змінами». Методичні вказівки до виконання курсової роботи. Івано - Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 27 с. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=473525
- 25 Деміхов О.І., Дегтерьова І.О. Стратегічне управління та управління змінами: конспект лекцій. Київ: ННІМП УМО. 2023. 128 с. <https://kpdі.edu.ua/biblioteka/2024/Стратегічне%20управління%20та%20управління%20Деміхов%20О.І.pdf>

26 Viktor Petrenko, Alla Polyanska, Lesya Verbovska, Galyna Bodnar A view on harmonization of interaction of business entities in conditions of change. (2021). Published by Springer. "Innovations in Industrial Engineering". LNME. pp. 342-359. Scopus and WoS. (Portugal). https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5_30

27 Вербовська Л.С., Микитюк Н.Є. (2021) Управління інтелектуальними продуктами в умовах змін. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал. *Видавництво «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»*. 2021 р. Вип. 17, т.2. (296-303 с.), doi: <https://doi.org/10.15330/apred.2.17.296-303>

28 Lesya Verbovska, Iryna Haliuk (2021) Application of modern development tools in increasing the competence of the staff. «*Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*». "Series of Natural and Mathematical Sciences" and "Series of Social and Human Sciences". Vol. 8, No. 3 (2021), 76-84. <https://doi.org/10.15330/jpnu.8.3.76-84>

29 Боднар Г.Ф., Вербовська Л.С. (2021) Менеджмент знань як складова частина процесу управління змінами в організації. *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. *ЕВ NTUU «КПІ»*. № 18 (2021): Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240585>

30 Галюк І. Б., Вербовська Л. С., Стецко О. І. Специфіка організації внутрішніх організаційних комунікацій та поведінки лідера в умовах змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2022. Вип. 18. Т. 2. С.116-124. <http://doi.org/10.15330/apred.2.18.137-145>

31 Alla Polyanska; Dariusz Cichoń; Lesya Verbovska; Marek Dudek; Dariusz Sala; Volodymyr Martynets Waste management skills formation in modern conditions: the example of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(45), 323-334. 2022. WoS. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3814>

32 Verbovska L. S. Stosowanie modeli elastyczności przez uczelnie wyższe w kontekście zrównoważonego rozwoju. *Aktualne problemy rozwoju gospodarki regionu: czasopismo naukowe. Iwano-Frankowsk: Wydawnictwo Narodowego Uniwersytetu Przykarpackiego im. Wasyla Stefanyka*, 2023. Numer 19. Tom I. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.298-308> (с. 298-308)

33 Вербовська Л. С. Управління змінами в закладах вищої освіти у досягненні їх конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2023. Вип. 19. Т. 2. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.188-198>. (с. 188-198.)

34 [Alla Polyanska](#), [Yuliya Pazynich](#), [Madina Sabyrova](#), [Lesya Verbovska](#) Directions and prospects of the development of educational services in conditions of energy transformation: the aspect of the coal industry. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal* 2023;26(2):195–216. Scopus. DOI: <https://doi.org/10.33223/epj/162054>

35 Л. С. Вербовська, Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, Й. Ясіньска. Дев'ять нарисів з управління змінами: навч. посіб. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2018. 164 с. https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=449711

36 О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf

37 Управління змінами МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ для студентів другого (магістерського) рівня освіти галузь знань - 07 «Управління та адміністрування» спеціальність – 073 «Менеджмент», 074 «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форми навчання. <https://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/20175.pdf>

38 Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 452 с. ISBN 978-966-328-126-1

39 Карпюк О.А. К Методичні рекомендації з курсу «Управління змінами». Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування, напрям підготовки: 8.03060101 Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності) ОКР «Магістр» Житомир. 2014. 58 с. <http://eprints.zu.edu.ua/14473/1/IMM%20Управління%20змінами.pdf>

40 Фільм «Диявол носить Prada» https://uakino.best/filmy/genre_comedy/348-diyavol-nosit-

[prada.html](#)

41 11 прикладів успішних HR-стратегій, які варто врахувати у 2026 році:
<https://www.management.com.ua/hrm/hrm377.html>

42 Нові виклики бренд-менеджменту:
<https://www.management.com.ua/marketing/mark363.html>

43 Service as Software: як агентний III трансформує SaaS:
<https://www.management.com.ua/ims/ims311.html>

44 Управління змінами та впровадженням інновацій. Методичні вказівки до практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» заочної форми навчання. Укладачі: Руденко О.М., Повна С.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. – 18 с.
<https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/d0829222-80b0-4608-bd10-10b6c9952606/content>

45 Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості.: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
http://vie.ontu.edu.ua/Momot_Menedzhment_jakost_ta_elementi_sistemi_jakost.pdf

46 А.М. Гришук Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності (напрямку підготовки) 073 «Менеджмент» спеціалізації (освітньої програми) «Менеджмент організацій і адміністрування». Львів: Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 27 с. <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/Metodychka-UZ.pdf>

47 Хірано Хіроюкі Система 5С для працівників. 5 принципів для візуальної організації робочого місця. Бібліотека Lean Institute Ukraine, 1995. 143 с.

48 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ ТА ТАКТИЧНОМУ ВИМІРІ: метод. вказ. до вивч. дисц. для здобувачів спеціальності 073 “Менеджмент” ОПІ “Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-середовищі” денної та заочної форми навчання. Укладачі: доц. Андрощук І.О. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 25 с.
<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/183723f1-3abd-48b6-b74d-0ec9ea1be01a/content>

49 Атаманчук, З. & Завидовська, А. (2022). ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНСЬКУ ЕНЕРГЕТИКУ: ВАЖЛИВІСТЬ ІНТЕГРАЦІЇ В ENTSO-E. *SWorldJournal*, 2 (13-02), 19–27.
<https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-026>

50 Post War Development of the Renewable Energy Sector in Ukraine GOPA International Energy Consultants. GmbH April 2024. https://www.energy-community.org/dam/jcr%3A063d888c-dd3d-469c-a2b3-68d6130b30f5/intec_UA_postwar_RESDevelopment.pdf

51 Про проект «Green deal Україна (GDU) <https://greendealukraina.org/uk/about-project>

52 Patrick Bayer, Lorenzo Crippa and Federica Genovese Energy transition, financial markets and EU interventionism: lessons from the Ukraine crisis.
<https://www.cambridge.org/core/journals/political-science-research-and-methods/article/energy-transition-financial-markets-and-eu-interventionism-lessons-from-the-ukraine-crisis/34F849B30078683C2319D34CC5DE712C>

53 Integration of Ukraine’s Energy Sector into the EU: Building Stronger Ties for the Future.
<https://dixigroup.org/en/integration-of-ukraines-energy-sector-into-the-eu-a-joint-study-by-dixi-group-and-the-clingendael-institute/>

54 Прокіп Андріан Перебіг подій в українському енергетичному секторі.
<https://uifuture.org/dajdzhesty/energetychnyy-daydzhest-zhovten/>

55 Ruslan Kostyrko, Tetiana Kosova, Lidiia Kostyrko, Liudmyla Zaitseva, and Oleksandr Melnychenko Ukrainian Market of Electrical Energy: Reforming, Financing, Innovative Investment, Efficiency Analysis, and Audit. <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/16/5080>