Міністерство освіти та науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Кравець Андрій Богданович

УДК 338.42

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління стратегічними змінами на газорозподільних підприємствах

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____ Кравець А. Б. ___
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____ Вербовська Л.С., к.е.н., доц. ___
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф. _____ І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____.____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут післядипломної освіти
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Кравцю Андрію Богдановичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Управління стратегічними змінами на газорозподільних підприємствах**
керівник роботи к.е.н., доц. Вербовська Л.С.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 29 » грудня 2024 р. № 330 /12
2. Строк подання студентом роботи 20. 01.2025
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності підприємства, статут.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАТЕГІЧНИХ ЗМІН. Розділ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Розділ 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. Аспекти стратегічних змін. Свідомі і виникаючі стратегії.
Слайд 2. Ключові складові стратегічних змін
Слайд 3. Видобуток природного газу. Динаміка оптових цін на ринку природного газу. Ціна на природний газ. Динаміка цін на роздрібному ринку природного газу
Слайд 5. Перелік вимог для ефективного впровадження змін
Слайд 6. Пропозиції

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ. Реферат.	2024	виконано
2	Розділ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАТЕГІЧНИХ ЗМІН.	2025	виконано
3	Розділ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	2025	виконано
4	Розділ 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	2025	виконано
	Висновки. Перелік використаних джерел	2025	

Студент _____ Кравець А. Б.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Вербовська Л. С.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Діяльність українських підприємств, зокрема критичного та стратегічно важливих для забезпечення життєдіяльності України перебуває під процесом постійних змін та викликів через агресивні військові дії які ведуться на території нашої держави російською федерацією. ТОП менеджмент багатьох підприємств думає над розробкою стратегічних дій для стабільної діяльності в сучасних умовах, багато переглядаючи, працюють над удосконаленням стратегічних змін.

Мета дослідження – аналіз та обґрунтування основних напрямів вдосконалення управління стратегічними змінами газотранспортних та газорозподільчих підприємств.

Завдання дослідження:

1 Дослідження теоретичних основ розробки стратегій та впровадження змін.

2 Здійснення аналізу діяльності українських газотранспортних та газорозподільних підприємств.

3 Пропозиції удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві.

Об’єкт дослідження – газотранспортні та газорозподільчі підприємства України.

Предмет дослідження – управління стратегічними змінами.

Ключові слова: зміни, стратегічні зміни, організаційний розвиток, підвищення кваліфікації персоналу, газотранспортні та газорозподільчі підприємства.

ABSTRACT

The activities of Ukrainian enterprises, in particular those critical and strategically important for Ukraine's vital activity, are undergoing constant changes and challenges due to the aggressive military actions conducted by the Russian Federation on the territory of our country. The top management of many enterprises is thinking about developing strategic actions for stable operations in the current environment, revising a lot, working on improving strategic changes.

The purpose of the study is to analyse and substantiate the main directions of improving the management of strategic changes in gas transmission and gas distribution enterprises.

Objectives of the study:

1 To study the theoretical foundations of strategy development and change implementation.

2 Analyse the activities of Ukrainian gas transmission and distribution companies.

3 Proposals for improving the management of strategic changes at the enterprise.

The object of research is gas transmission and gas distribution enterprises of Ukraine.

The subject of the study is the management of strategic changes.

Keywords: changes, strategic changes, organisational development, staff development, gas transmission and distribution enterprises.

ЗМІСТ

стор.
Вступ 6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАТЕГІЧНИХ ЗМІН 8
1.1 Теоретичні основи розробки стратегій та впровадження змін 8
1.2 Адаптивність організації до змін, складова її розвитку 11
1.3 Стратегічні зміни як основа розвитку підприємства 19
Висновок до 1го розділу 24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 25
2.1 Загальна характеристика стану газорозподільної систем в Україні 25
2.2 Дослідження діяльності та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища АТ Львівгаз 35
2.3 Дослідження формування стратегічних змін на АТ Львівгаз 44
Висновок до 2 го розділу 48
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 49
3.1 Перспективи впровадження стратегії організаційних змін для ефективного функціонування АТ Львівгаз в умовах зовнішніх викликів 49
3.2 Розробка методики та програми підвищення кваліфікації персоналу для АТ Львівгаз 54
Висновок до 3го розділу 62
Висновки 63
Перелік використаних джерел 65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогоденні виклики, які присутні в зовнішньому середовищі, одночасно і сприяють розвитку українських підприємств, або ж навпаки, можуть призвести до занепаду. Водночас, висока економічна, соціальна, технологічна та інші фактори різних викликів вимагають від підприємств швидкої реакції та ефективної адаптації, проведення відповідних перетворень, системного уявлення про необхідність стратегічних змін. Підприємствам переважно притаманна вибірковість, часом фрагментарність, зміни, в т.ч. стратегічні, впроваджуються без орієнтації на сприяння до розв'язання сукупності великої кількості операційних та стратегічних задач в поєднані органічної єдності.

Дослідження та напрацювання з розв'язання проблем управління стратегічними змінами підприємств присутні в публікаціях наступних дослідників, практиків та науковців, як: Jones J.Ch., Masłyk-Musiał E., Wawrzyniak B., Gronard B., Meston F., Wacławik B., Сікорський Ч., Брільман Я., Коттер Дж., Мачачка Я., Карр К., Хард К.Д., Трахант В.Д., Кларк Л., Nalepka A., Шлезінгер П.Ф., Сате В., Шлезінгер Л.А., Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. та інші. Питаннями організаційного розвитку в нафтогазових компаніях займалися Гораль Л. Т., Король С. В., Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А.

Мета дослідження – аналіз та обґрунтування основних напрямів вдосконалення управління стратегічними змінами газотранспортних та газорозподільчих підприємств.

Завдання дослідження:

1 Дослідження теоретичних основ розробки стратегій та впровадження змін.

2 Здійснення аналізу діяльності українських газорозподільних підприємств.

3 Пропозиції удосконалення управління стратегічними змінами на

підприємстві.

Об’єкт дослідження – газорозподільчі підприємства України.

Предмет дослідження – управління стратегічними змінами.

Методи наукових досліджень: теоретично-пошуковий, дослідницько-аналітичний, фінансово-економічний, аналізування, статистично-порівняльний, моделювання, організаційно-аналітичний, пошуковий та інші.

Інформаційна база дослідження: науково-фахові статті, навчальні посібники, підручники, монографії, нормативні документи підприємств.

Наукова новизна: отримання результатів дослідження полягає в авторському представленні теоретично-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічними змінами на газотранспортних та газорозподільчих підприємствах.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні запропонованих пропозицій щодо вдосконалення системи управління стратегічними змінами на газотранспортних та газорозподільчих підприємствах а саме: впровадження ефективної стратегії з організаційних змін в умовах функціонування підприємства змін зовнішнього середовища; розробці методики та програми підвищення кваліфікації персоналу.

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваного АТ Львівгаз.

Структура та обсяг магістерської роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків. Дослідження містить 68 сторінок, 15 рисунків, 11 таблиць. Перелік використаних літературних джерел включає 37 найменувань.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАТЕГІЧНИХ ЗМІН

1.1 Теоретичні основи розробки стратегій та впровадження змін

У процесі управління компанією необхідно реагувати на зміни та впроваджувати їх. У зв'язку з цим виникають питання щодо формування змін у системі управління.

Дж. Ч. Джонс виділив чотири типи стратегії проектування [1] за двома критеріями: ступінь їхнього заздалегідь спланованого характеру та модель розвідки. Він бачить лінійні, циклічні, розгалужені, адаптивні та випадкові стратегії.

Заздалегідь сплановані стратегії (лінійні, циклічні та розгалужені) більш застосовні до ситуацій, які вже відомі. В адаптивній стратегії з самого початку визначено лише перший крок, тоді як вибір кожного наступного кроку залежить від результатів попереднього. Випадковий пошук, тепер відомий як мультимоделювання або стратегії типу головоломки [2], відноситься до евристичних досліджень, де пошук у широкій області невизначеності починається з випадково обраної проблеми. Після її вирішення випадковим чином переходять до наступних проблем, поступово зменшуючи невизначеність і наближаючись до загального рішення. Крім того, Д.Ч. Джонс розрізняє методи управління стратегією, тобто самоорганізовані системи проектування, які призначені для оцінки стратегії в цілому, за зовнішніми критеріями, і для оцінки часткових результатів самої стратегії.

Зміни також аналізуються Ч. Сікорським [3], який розглядає підходи до них (включаючи організаційний розвиток та моделі Шейна і Грейнера), зокрема, віддаючи перевагу розмежуванню між поточними змінами та реорганізацією. Він представляє спробу дати загальний огляд курсу дій в організаційному розвитку підприємства, беручи до уваги лише те, що здається особливо актуальним. Автор поділяє реорганізацію на фазу підготовки (конкретизація мети, дослідницька робота, проектування змін, придбання ресурсів) і фазу реалізації (впровадження, корекція, оцінка) [3]. Автор [3]

піднімає питання про коливання рівня організаційної ефективності під час реорганізації ("входження в курс справи", "закон діри") і, як і більшість авторів, про опір під час асиміляції змін.

Я. Брільман розглядає зміни з точки зору психо-соціологічних стадій [4], аналізуючи бажане та небажане ставлення до у міру їхнього розвитку та просування, змінюючи ступінь впевненості працівників у змінах з плином часу.

Д. Коттер [5] провів дослідження, з якого зробив висновки про причини найчастіших невдач змін. Він дійшов висновку, що вісім факторів визначають успіх керівництва змінами [5]:

1 створення відчуття/відчуття критичної ситуації;

2 формування сильної коаліції, яка очолює зміни;

3 створення бачення;

4 комунікація бачення;

5 надихання інших діяти в напрямку бачення;

6 планування і створення короткострокових успіхів;

7 закріплення змін і відстеження моменту для змін (не оголошуйте про перемогу занадто рано);

8 інституціоналізація нового підходу [5].

Від лінійної моделі інтерпретації корпоративного розвитку відійшли Р.Е. Квінн та К. Камерон [6]. К.Кемерон [6]. Вони використовували систему координат, яка виникла в результаті поєднання 1) напряму орієнтації, прийнятої організацією (внутрішня чи зовнішня); 2) способу координуючого впливу (гнучкість чи контроль); 3) типу цілей і засобів.

На цій основі автори виокремили чотири моделі організаційної ефективності та чотири стадії організаційного розвитку, що відрізняються за моделями ефективності.

Моделі ефективності складаються з [6]:

1 модель відкритих систем (важливість гнучкості та зовнішніх факторів);

2 модель людських відносин (важливість гнучкості та внутрішніх факторів);

3 модель внутрішніх процесів (важливість контролю та внутрішніх факторів);

4 модель раціоналізації цілей (важливість контролю та зовнішніх факторів).

Етапи розвитку організації включають:

1 підприємницька стадія (перетин порогу виживання);

2 етап згуртування (метафора: компанія-клан);

3 етап формалізації та контролю (стабілізація, процедури та правила, раціональність);

4 етап адаптації та оновлення (трансформація організації з метою розвитку).

На думку Д. К. Карра, К. Д. Харда та В. Д. Траханта [7], всі успішні моделі змін мають спільні елементи:

1 зміни мають бути наскрізними - це означає використання системного підходу та врахування менеджерів, культури, місії та стратегії організації, дій правління, систем, індивідуальних потреб та цінностей;

2 дотримання процедур впровадження змін – основними елементами цієї моделі є: оцінка, план, впровадження та оновлення (останнє передбачає залучення людей та покладання на них відповідальності);

3 забезпечення факторів, необхідних для успіху (наприклад, усвідомлення потреби в змінах, підвищення кваліфікації).

L. Кларк [8] вважає, що елементами процесу змін є: налаштування на зовнішні сили, що рухають зміни; діагностика організаційного потенціалу; піддавання сумніву власного поточного підходу; стимулювання змін в рамках культури, яка сприяє змінам; і закріплення змін.

А. Налепка [9] зазначає, що зміна в компанії не обов'язково тягне за собою зміну організаційної структури, а отже - опосередковано - і системи управління.

Зміни також розглядаються як функція від рівня незадоволеності статус-кво нової моделі управління, що є результатом змін, запланованого процесу впровадження змін і вартості змін для відповідних зацікавлених сторін і груп в

організації [10]. Приведення структури організації у відповідність до зовнішнього середовища включає: проведення стратегічного аудиту відповідності структури організації зовнішньому середовищу, визначення проблеми, варіювання варіантів вирішення проблеми, вибір стратегічних рішень, впровадження та досягнення результату - кращої відповідності між організацією та зовнішнім середовищем [10].

1.2 Адаптивність організації до змін, складова її розвитку

Стратегія – це створення дієвої позиції підприємства на ринку на основі використання виробничої діяльності та відмінної комерційної діяльності від тієї, що реалізують конкуренти.

Г. Мінцберг та ін. [11] подають стратегію як принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки. Автори стверджують, що обидва визначення зовсім рівноправні, тому організації розробляють плани на майбутнє і виводять принципи поведінки зі свого минулого. Першу стратегію називають накреслюваною (плановану, задуману), а другу - здійснюваною (реалізованою). Досвід багатьох підприємств показує, далеко не кожна планована стратегія здійснюється. Стратегії необхідно не тільки формулювати, але й формувати, тобто в реальних умовах доречне вміле сполучення обох видів стратегії, що проілюстровано на рисунку 1.1. Тобто на практиці реалізується деяка комбінація продуманої і виникаючої стратегії [11; 38].

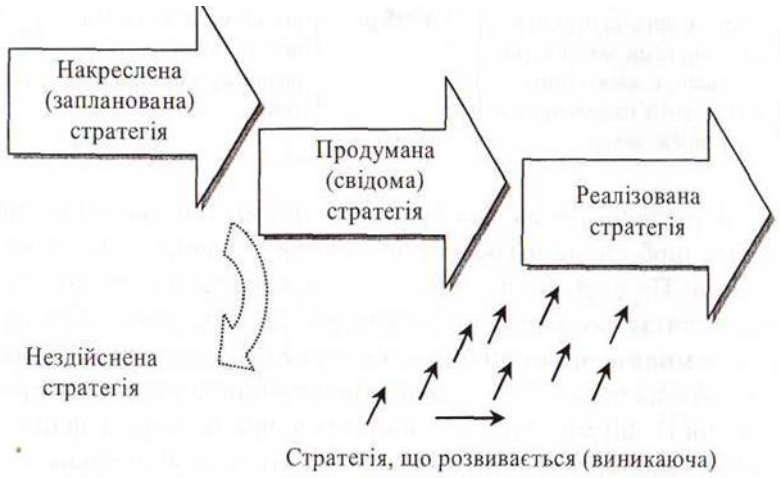


Рисунок 1.1 – Свідомі і виникаючі стратегії (за Г. Мінцбергом)

Джерело: [11; 38]

Резюмуючи зазначене вище, можна стверджувати, що одного визначення стратегії не існує. Але коли керівництво впевнено в діях, зумовлених опрацьованою стратегією, то підприємство може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей підприємства [11].

Серед різних можливих критеріїв виділення типів стратегії в цікавій для нас сфері ми використаємо критерій суб'єктної орієнтації стратегії. Виходячи з цього, виділимо три типи стратегій управління змінами з різною об'єктною орієнтацією. Це будуть [12]:

- стратегія, орієнтована на завдання (task-oriented);

- стратегія, орієнтована на метод;

- стратегія, орієнтована на людей (компетенції, цінності, ставлення та мотивації).

У випадку стратегії, орієнтованої на завдання, основна увага приділяється пошуку та визначенню відповідного фокусу і напрямку змін, тобто пошуку відповідей на питання: що змінювати і в якому напрямку, в чому мають полягати зміни. Таким чином, увага зосереджується на самому завданні, яке необхідно виконати, тобто на змісті змін [12].

Прикладом такого підходу може слугувати набір з дванадцяти «золотих правил» оновлення промислової організації, наведених Б. Вавжиняком [13, с. 107-108], які рекомендують вносити зміни як у виконавчу систему підприємства (ресурси і функції), так і в регуляторну систему. Ці рекомендації передбачають, зокрема, внесення змін у: систему потоків виробничих ресурсів, систему управління якістю, сферу зв'язків із замовниками та кінцевими клієнтами; децентралізації рішень та застосування цільових груп; підвищення кваліфікації тощо.

Поглиблюючи поділ стратегій за предметним критерієм, можна виділити додаткові типи стратегій, які зводяться до орієнтації на один обраний об'єкт

змін. На практиці часто зустрічається така установка, яка є вираженням управлінського конформізму, ставлення, що виражається в тенденції зосереджувати увагу виключно на одній обраній сфері (об'єкті, функції) змін, наприклад: маркетинг, логістика, персонал тощо [12; 13].

Концентруючи увагу на предметі змін, прихильники (адепти) цієї стратегії залишають поза увагою методологічні питання, пов'язані з підготовкою та реалізацією процесу змін, а також питання вимог, яким мають відповідати люди (їхні компетенції, сповідувані цінності, установки, мотивації тощо), тобто - в широкому сенсі - питання компетенцій та культури [13].

Представлена стратегія, як і будь-яка інша, має певні переваги, але й недоліки. Зосередженість на завданнях, пов'язаних з об'єктом і напрямком змін, безсумнівно, сприяє їхній ефективності, є вираженням прагматизму. Недоліком такого підходу, з іншого боку, є те, що, «відвертаючись» від методологічних проблем і психосоціальних (людських, культурних) міркувань, він наражає зміни, які готуються і здійснюються, на небезпеку зниження їхньої ефективності [14].

Методологічно орієнтована стратегія означає зосередження уваги керівника на способах та інструментах підготовки і здійснення процесу змін. Пріоритетним тут є не зміст змін, а спосіб (метод) їх впровадження. Це підхід, який знаходить все менше прихильників серед представників управлінців, але дуже багато прихильників серед представників академічних кіл та консалтингу.

Проявом і результатом цього є дуже велика і все ще зростаюча в геометричній прогресії кількість публікацій, присвячених викладу численних методичних концепцій (а в їх рамках - методів, прийомів та інструментів) менеджменту, методів, прийомів та інструментів) управління змінами, таких як, наприклад: реінжиніринг, ощадливе управління, бенчмаркінг, аутсорсинг та багато інших, які не мають таких «торгових» назв [14; 15].

Безперечною перевагою такого підходу є те, що, зосереджуючи увагу на методологічній раціональності процесу змін, він сприяє його змістовній раціональності, тобто результативності, а також іншим проявам ефективності

(швидкості, економічності тощо). Водночас слід зазначити, що зосередженість на методі може, в крайніх випадках, надмірно відволікати увагу від об'єкта (змісту, масштабу) змін та їх культурних умов, що, безумовно, може негативно позначитися на їх результативності [14].

Стратегія, яку коротко називають людиноцентричною, рекомендує зосередити увагу на створенні сприятливих обставин для проведення змін, що відбуваються з боку людей, їхніх компетенцій (знань, навичок, умінь), ставлень, мотивацій тощо. Вона лежить в основі концепції управління змінами, розробленої в 1970-х роках, під назвою «розвиток організації» (OP), яка також знайшла широке відображення в польській літературі [12].

Стратегії лідерства за витратами та диференціації продуктів мають свої відповідники згідно з іншими класифікаціями у стратегіях: операційної досконалості та продуктового лідерства, заснованого на тісних відносинах з клієнтами, експлуатації та дослідження. Їх можна поділити на два види [13]:

1 стратегії, засновані на витратах, ефективності та операційній спроможності,

2 стратегії, орієнтовані на зовнішні фактори, тобто на інновації, клієнтів, ринки.

Обидва види стратегій обмежені верхнім рівнем галузевих технічних можливостей. Можливе застосування гібридних стратегій.

Гібридні стратегії призводять до нижчої рентабельності, ніж "чисті" стратегії, хоча останні найчастіше мають характер архетипів – фактичні стратегії компаній розташовані між ними [13].

Немає доказів того, що "чисті" стратегії призводять до гірших результатів, ніж гібридні. Торнхілл і Вайт з Ivey Business School у Лондоні встановили (в результаті дослідження 2300 бізнес-одиниць), що: чим вищий ступінь стратегічної чистоти компанії, тим більша її рентабельність (це стосується як лідерства за витратами, так і диференціації продуктів) [14].

Однак достатньо, щоб компанія мала невідповідну стратегію з причин, які неможливо було передбачити раніше, щоб, незважаючи на застосування

відповідної "чистої" стратегії, вона могла збанкрутувати. Це тому, що "чисті" стратегії обтяжені більшим ризиком, ніж гібридні, оскільки: чим вища прибутковість, тим більший ризик, оскільки ми не можемо впоратися з невизначеністю, що є результатом непередбачуваності поведінки споживачів (системний ризик) та реакцією на це фінансових ринків (фінансова ліквідність, ціна акцій). Це призводить до того, що так багато компаній розташовані посередині континууму. Щоб збільшити шанси на виживання, вони задовольняються нижчими прибутками [15].

Існує багато концепцій адаптації організацій до змін у їхньому середовищі: логічний інкрементalізм, розпізнавання – відношення, виникаючі стратегії, імпровізація [16]. Вони обговорюють способи зміни стратегічної позиції організації для адаптації до нової ситуації.

Ключовий висновок полягає в наступному: адаптація до змін у середовищі можлива лише тоді, коли підприємство здатне оцінити зміни, які воно повинно врахувати у своїй позиції та стратегії. Якщо ця оцінка неможлива, не можна визначити, чи є зміна стратегії відповідною до ситуації, а темп змін у підприємстві відповідний (швидкий або повільний). Література стверджує, що зміна сама по собі не має жодної цінності. Важлива конкурентна позиція на ринку, яку можна досягти завдяки цій зміні. У зв'язку з цим існують певні межі адаптації організації до зовнішніх змін і межі внутрішніх можливостей адаптації [16].

Висновок з емпіричних досліджень такий: існує мала ймовірність того, що найкращі компанії залишаться такими і в майбутньому. Ринки змінюються так швидко, що бути найкращим вимагає не тільки (або не стільки) адаптивних змін, скільки відкриття зовсім нових бізнесів [16].

У зв'язку з цим важливо, що в емпіричних дослідженнях ми розглядаємо як підприємство: всю корпорацію чи ту її частину, яка створює стратегії, веде самостійну бухгалтерію, що дозволяє оцінити її результати [16].

Важливе значення має темп змін. Коли темп змін у середовищі зростає, то має зростати і темп змін в організації. З цього твердження випливають

важливі, але складні для реалізації висновки [16]:

По-перше, важко оцінити динаміку змін у середовищі та пристосувати до неї динаміку змін в організації.

По-друге, при численних змінах у середовищі важко спроектувати та впровадити кілька різних швидкостей змін в організації.

Тому дуже часто дослідники роблять висновок, що організація зазнала невдачі через те, що не відреагувала належним чином на темп змін у її середовищі.

Ханнан і Тріман розглядали реакції організацій на швидкі зміни. У випадку швидких змін організації раптово, тобто несподівано, опиняються в ситуації, коли їхня бізнес-архітектура та стратегії виявляються невідповідними новим умовам ведення бізнесу. Відбувається розрив безперервності їхнього розвитку. Такі ситуації ми часто спостерігаємо сьогодні, коли раптово лопаються так звані біржові бульбашки (бульбашки: доткомів, інтернету, іпотечних кредитів тощо). Навіть коли організація усвідомлює, що бульбашка повинна "лопнути", ніхто не знає, коли це станеться. Відмова від хорошого на сьогодні бізнесу означає поступитися конкурентам, наражаючи себе на критику з боку зацікавлених сторін, зниження вартості акцій організації. Керівництву організації закидають, що воно не використовує можливості для збільшення прибутку. Чому в таких ситуаціях одні організації зазнають краху, а інші ні? Здається, що причини криються у тривалих стратегічних виборах, які можуть виявитися вдалими або ні. Однак причини правильності або помилковості цих виборів можна визначити лише постфактум [16].

Протилежністю швидких змін є повільні зміни. До них належать демографічні зміни, які накопичуються протягом багатьох років. Клейтон і Рейнор назвали ці зміни "вибухами з довгим гнотом". Більшість повільних, інкрементальних змін важко помітити. Багато досліджуваних компаній – великих американських корпорацій – не справлялися зі змінами такого типу. Такі ситуації можна спостерігати в компаніях, які запровадили так звані програми лояльності для клієнтів, що користуються їхніми послугами [16].

Адаптація до змін у середовищі організації відбувається відносно гладко, коли їхній темп схожий на темп змін у середовищі. Якщо ця умова не виконується, може виникнути ситуація сильної деструкції.

Особливо небезпечна ситуація виникає в нових умовах, наприклад, на ринках, які виникають в результаті конкуренції між компаніями з традиційних секторів і компаніями з віддалених секторів, які на основі технологічних проривів або важливих інновацій входять до секторів, які раніше були для них чужими. В результаті зіткнення радикально різних бізнес-моделей, підходів до клієнта відбуваються такі швидкі зміни правил гри в секторі, що традиційні бізнеси не в змозі адаптуватися до нових умов [16].

Раптова адаптація до нових правил гри також небезпечна, коли при їх встановленні враховується лише "короткий" горизонт часу. Така адаптація унеможливлює здійснення радикальної зміни, що дозволяє вижити. Я не знаю літератури, яка б компетентно відповіла на ці дилеми. Ми не знаємо, як компанії повинні адаптуватися до таких змін у своєму середовищі.

Узагальнюючи: невідомі належні механізми довгострокової адаптації, залежної від темпу змін у середовищі. Зазначимо, що стратегічна невизначеність викликана неминучими змінами в глобальній економіці, спричиненими змінами в технологіях, політиці, демографії, а перш за все проривними інноваціями, які спричинили виникнення проривних ринкових змін (швидкі зміни) або повільними змінами в нижніх сегментах ринку. Таким чином, навіть найкраща адаптація організації до змін не може гарантувати успіху [16].

Приймаючи конвенцію опису гнучких стратегій, як у таблиці 1.1 одночасно помічається, що зі зростанням ступеня цієї гнучкості, ресурсні підходи набувають значення. Однак ресурсна школа, яка є натхненням і методичною основою опису таких гнучких підходів до стратегій, не є так добре структурованою, як, наприклад, планувальна школа. Її визнання та застосування в управлінні, а особливо в стратегічному плануванні, викликає багато сумнівів, вимагає подальших досліджень та роздумів [16].

Таблиця 1.1 - Проміжні рішення між обдуманістю та спонтанністю стратегічною

Від стратегічного плану до стратегічної гнучкості	Коментар
1. Стратегія як довгостроковий план розвитку організації.	Планування всього заздалегідь, конкретно і вичерпно, а потім впровадження та реалізація як метод свідомого формування майбутнього.
2. Стратегія як довгостроковий план розвитку організації + періодичні адаптивні коригування.	Планування всього заздалегідь (як вище) з урахуванням системи коригувань у визначених межах.
3. Щорічна розробка стратегії з нуля з урахуванням нових обставин.	Довгострокове поступове планування.
4. Стратегія як довгостроковий, не повністю збалансований план розвитку організації, що формується поступово, з урахуванням виникаючих можливостей і загроз.	Незбалансованість або через занадто амбітні цілі (припущення про використання можливостей з боку ресурсів), або через надлишок ресурсів (які будуть задіяні при використанні ринкових можливостей).
5. Стратегія в системі потенційних сценаріїв.	Реалізація стратегії відповідно до прийнятого сценарію та плани змін на альтернативні стратегії, пов'язані з альтернативними сценаріями.
6. Стратегія як реальний варіант.	Реалізація одночасно кількох альтернативних стратегій якомога довше.
7. Стратегія в мові можливостей.	Визначення ex ante зовнішніх і внутрішніх можливостей. Планування процесів, ресурсів і структур, що дозволяють ідентифікувати та використовувати можливості (зовнішні та внутрішні).
8. Стратегія як обмеження, накладені на механізми гнучкості.	Стратегія у вигляді простих правил. Обмеження стосуються: обсягу диверсифікації діяльності, надлишковості ресурсів, моніторингу середовища, часу прийняття рішень та так званої "організації в русі".
9. Стратегія в мові ресурсів.	Планування надлишку ресурсів (перш за все інформаційних і реляційних) для використання можливостей.
10. Спонтанна (виникаюча) стратегія.	Можливо, загальний напрямок розвитку, визначений місією.

Джерело: [16]

1 Відсутність операціоналізації основних категорій понять, відсутність доказів сильної кореляції між рівнем і якістю ресурсів та успіхом або невдачею компанії, у додатковій конфронтації зі специфікою середовища, створює багато пасток для впровадження концепції цієї школи і, як згадувалося, викликає багато сумнівів у формулюванні майбутнього компанії в категоріях ресурсів.

2 Не існує теорії опису стратегії в категоріях ресурсів, орієнтованих на використання можливостей. Нечисленні концепції в цій галузі слабо задокументовані, дещо інтуїтивні, скоріше постулятивні, наприклад: прості правила, вища ідеологія компанії + еволюційний прогрес, що ілюструється експериментами та можливостями, визначення можливостей ex ante та обмеження, накладені на механізми гнучкості, стратегія в мові ресурсів.

3 Ресурсна школа не вирішує одну з основних дилем підходів та ідентифікації стратегії:

- чи слід, виходячи з ресурсів, формулювати стратегію в кінцевому підсумку в категоріях продуктово-ринкових?

- чи слід формулювати стратегію організації в мові ресурсів, ігноруючи продуктово-ринкові категорії?

1.3 Стратегічні зміни як основа розвитку підприємства

Гібсон Дж. [17, ст.11] окреслює поняття „управління стратегічними змінами" у зрізі нових підходів до здійснення бізнесової діяльності, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [17, с. 11] – вивчають „управління стратегічними змінами" у контексті інструментів управління щодо забезпечення розвитку підприємства, Дж. Котлер [17, ст. 11] – розглядає „управління стратегічними змінами", як один із засобів управління, вітчизняний дослідник Воронков Д. К. [17, ст. 12] вбачає тісний зв'язок управління стратегічними змінами та інноваційного розвитку, інструментарій управління стратегічними змінами досліджувала Гронь О. В. [12, ст. 12], вітчизняні науковці Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі [12, ст. 12] окреслювали управління стратегічними змінами у контексті різноманітних підходів та засобів їх впровадження, Найпак Д. В. [12, ст.12] опрацьовував механізм управління стратегічних змін.

Цікаві пропозиції, знаходимо у О. Савченко, який запропонував модель управління стратегічними змінами підприємства, що „ґрунтується на взаємодії керуючої і керованої підсистем, дозволяє досить повно врахувати чинників, вплив яких обумовлює потребу змін, та передбачає шести етапний процес управління" [12, ст. 12].

Починаючи з 1990-х років, управління стратегічними змінами сприймається з позиції концепції Г. Мінцберга та Д.А. Уотерса, яка показує відмінності між запланованими та реалізованими стратегіями [18], а також з позиції організаційного навчання [18]. В останньому випадку стратегічний розвиток постає як динамічний зворотний зв'язок між дослідженнями, *відкриттями* та *діями* на основі організаційних знань.

Стратегічні зміни – це процеси, які організації впроваджують для адаптації до нових умов, досягнення довгострокових цілей та підвищення своєї конкурентоспроможності. На рисунку 1.2 представлено різні аспекти стратегічних змін.

1 Реструктуризація

- Зміни в організаційній структурі, щоб краще відповідати новим стратегіям та цілям.

2 Інновації

- Впровадження нових технологій, продуктів або послуг для задоволення потреб ринку.

3 Культурні зміни

- Зміни в корпоративній культурі для підтримки нових стратегій та підходів до роботи

4 Злиття та поглинання

- Об'єднання з іншими компаніями або придбання нових активів для розширення ринкових можливосте.

5 Розвиток персоналу

- Інвестиції в навчання та розвиток співробітників для підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до нових вимог.

Рисунок 1.2 – Аспекти стратегічних змін

Джерело: інтерпретація автора

Вище подані зміни можуть бути викликані різними факторами, такими як зміни в ринкових умовах, технологічні прориви, зміни в законодавстві або внутрішні потреби організації. Важливо, щоб стратегічні зміни були добре сплановані та впроваджені, щоб мінімізувати ризики та забезпечити успіх

організації в довгостроковій перспективі.

Об’єктом управління стратегічними змінами є підприємство як складна відкрита система, що виступає платформою для змін. Для розуміння цього об’єкта підприємство слід розглядати як складну систему з низкою рівнопідкорених елементів, кожен з яких може бути носієм змін. Предметом управління стратегічними змінами є внутрішньокорпоративні відносини та зовнішні зв’язки, що виникають у процесі змін [17; 18].

Суб'єктами управління стратегічними змінами на підприємстві є [18]:

- Внутрішні стейкхолдери (внутрішня коаліція впливу): особи чи групи, причетні до діяльності підприємства, які мають владу чи інтерес до нього та можуть впливати на зміни. До них належать:

1 Групи впливу, що фінансують підприємство (власники, акціонери, члени суспільства тощо).

2 Менеджери, які керують підприємством.

3 Службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві та зацікавлені в досягненні його цілей.

4 Економічні партнери, які фінансово допомагають розвитку (благодійники, меценати) або є споживачами результату виробництва.

Вимоги до внутрішніх стейкхолдерів [17]:

- Наявність влади та владних повноважень в межах підприємства.

- Обізнаність у змінах та інструментах їх реалізації.

- Наявність механізму реалізації стейкхолдерів у межах певного процесу менеджменту.

- Контактні аудиторії: групи людей, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або можуть впливати на неї через ініціювання змін. До них належать:

- Фінансові кола, що впливають на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом.

- Засоби масової інформації, що поширюють новини, статті та коментарі.

- Державні установи.

- Цивільні групи, такі як спілки споживачів, захисники навколишнього середовища, представники релігійних та національних меншин, профспілки.

- Місцеві контактні аудиторії, включаючи навколишніх мешканців та їх громадські організації.

- Носії змін: особливий суб'єкт управління стратегічними змінами, який усвідомлено чи неусвідомлено бере участь у процесі змін та визначає їх успіх своїми діями чи бездіяльністю.

Дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві повинне включати вивчення його конфігурації, в рамках якої досліджуються зв'язки між сукупністю елементів: суб'єктів управління стратегічними змінами (внутрішніх стейкхолдерів підприємства, контактних аудиторій змін та носіїв змін), які взаємодіють із об'єктами і предметом управління через принципи управління стратегічними змінами (систематичність, планомірність змін, гнучкість підходів до управління, паралельність, ефективність, гомеостатичність та синергія змін).

Взаємодія суб'єктів та об'єктів управління стратегічними змінами відбувається з урахуванням принципів, представлених в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи стратегічних змін

Систематичність	управління стратегічними змінами має бути регулярним процесом, а не епізодичним
Унікальність	кожна ситуація змін має сприйматися як унікальна та потребує розробки окремих підходів та сценаріїв управління
Гнучкість	здатність управління стратегічними змінами пристосовуватися до умов середовища діяльності та факторів змін з найменшими затратами ресурсів
Паралельність	одночасне управління стратегічними змінами та реалізація змін у різних сферах діяльності підприємства
Наступність та послідовність	управління стратегічними змінами повинне враховувати, що реалізація змін на підприємстві запускає "ланцюг змін" у інших сферах діяльності
Синергія змін	врахування того, що підприємство є складною системою, і необхідно сприяти її власним тенденціям змін
Ефективність	управління стратегічними змінами має забезпечувати, щоб результати змін переважали затрати ресурсів на їх реалізацію
Керованість	всі зміни на підприємстві мають бути об'єктами управлінського впливу
Досяжність змін	управління стратегічними змінами повинне забезпечувати досяжність результатів для всіх виконавців та учасників змін. Недосяжність змін призводить до демотивації команди змін

Джерело: розробка автора

Управління стратегічними змінами в організації включає кілька ключових складових, кожна з яких має свої характеристики. В таблиці 1.3 представлено ключові складові сратегічних змін.

Таблиця 1.3 – Ключові складові стратегічних змін

Складова	Опис складової
Візія та місія	
Візія	Це довгострокове бачення майбутнього організації, яке визначає її стратегічний напрямок. Візія повинна бути надихаючою та мотивуючою для всіх співробітників.
Місія	Це чітке визначення мети існування організації, яке відображає її основні цінності та принципи. Місія допомагає визначити, які дії та рішення відповідають стратегічним цілям.
Аналіз зовнішнього середовища	
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі.
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, які можуть впливати на організацію.
Стратегічне планування	
Цілі та завдання	Визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей.
Стратегії	Розробка стратегій для досягнення поставлених цілей, включаючи вибір напрямків розвитку, ресурсів та методів реалізації.
Впровадження змін	
Комунікація	Забезпечення ефективної комунікації змін на всіх рівнях організації, щоб співробітники розуміли мету та важливість змін.
Навчання та розвиток	Організація тренінгів та навчальних програм для підготовки співробітників до нових умов роботи.
Моніторинг та оцінка	
Ключові показники ефективності (KPI)	Визначення та моніторинг KPI для оцінки прогресу у впровадженні змін.
Зворотний зв'язок	Збір та аналіз зворотного зв'язку від співробітників та інших зацікавлених сторін для коригування стратегії та процесів.
Організаційна культура	
Підтримка змін	Формування культури, яка підтримує зміни та інновації, включаючи заохочення співробітників до участі у процесі змін.
Лідерство	Роль лідерів у підтримці та впровадженні змін, включаючи їх здатність надихати та мотивувати команду.

Джерело: розробка автора

Ці складові допомагають організації ефективно управляти стратегічними змінами, адаптуватися до нових умов та досягати своїх довгострокових цілей.

На думку авторів [37], практична реалізація змін відбувається через

застосування методів та інструментів управління змінами, які є основою механізму управління розвитком підприємства, а їхнє застосування комбінації підходів до управління змінами дасть змогу здійснити ефективний перехід підприємству від нестабільного стану до більш стабільного в умовах змінного зовнішнього середовища, отже, розвиватися.

Висновок до 1 го розділу.

В першому розділі магістерської роботи, який є теоретичним, нами описано теоретичні основи управління змінами, принципи та невдачі змін.

Виокремлено принципи поведінки за Г. Мінцбергом, в якій чітко прослідковуються кроки комбінацій продуманої та виникаючої стратегій.

Серед різних можливих критеріїв для визначення типів стратегії в галузях використовуються різні критерії суб'єктної орієнтації стратегії. Виходячи з цього, виділено три типи стратегій управління змінами з різною об'єктною орієнтацією.

Стратегія, відома як людиноцентрична, рекомендує зосередитися на створенні сприятливих умов для проведення змін, що стосуються людей, їхніх компетенцій (знань, навичок, умінь), ставлень, мотивацій тощо. Вона є основою концепції управління змінами, яка розроблена в 1970-х роках під назвою «розвиток організації» (ОР).

Досліджено управління стратегічними змінами на підприємстві, яке має включати аналіз конфігурацій, в межах якої вивчаються взаємозв’язки сукупності елементів: суб’єктів управління стратегічними змінами, що взаємодіють із об’єктами і предметом управління через принципи управління стратегічними змінами.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Загальна характеристика стану газорозподільної систем в Україні

24 серпня 1991 року Верховна Рада УРСР ухвалила Акт, яким проголосила незалежність України та створення самостійної української держави. Навесні 2014 року Росія, порушуючи міжнародне та національне право, окупувала АР Крим, м. Севастополь та частину Донбасу, а 24 лютого 2022 року без оголошення розпочала повномасштабну війну проти України.

Конфлікт між Україною та Росією є тривалим і складним, оскільки він охоплює не лише військову, але й політичну, економічну, соціальну, культурну та духовну сфери. Росія використовує різні методи впливу, включаючи "м'яку силу" (soft power), концепцію яку розробив Джозеф Най (Joseph Nye). Ця стратегія передбачає використання добровільності та симпатії для досягнення геополітичної переваги, що робить негативний вплив непомітним у короткостроковій перспективі. Важливу роль у цьому відіграють засоби масової інформації та вільні розповсюджувачі контенту, які формують суспільну думку та впливають на ставлення населення до діяльності органів влади [19].

Росія намагається повернути собі статус керівного центру та сформувати імперське утворення. Збігнєв Бжезінський вважав, що без України Росія перестає бути імперією. У таких умовах Уряду України важливо реалізовувати проєкти, спрямовані на забезпечення державної безпеки [19].

Енергетична безпека є важливою складовою державної безпеки України. Реалізація заходів для забезпечення енергетичної безпеки неможлива без урахування газотранспортної системи, яка є основоположним фактором. Геополітичне значення України як держави, що володіє однією з найбільших газотранспортних систем у світі, через яку здійснюється транзит значної частки природного газу з Росії до Європейського Союзу, є суттєвим для внутрішніх

споживачів на національному ринку та багатьох міжнародних акторів [19].

Однак, слід звернутися до історичних витоків становлення та діяльності газотранспортної та газорозподільчої мереж.

Проєктування, будівництво та введення в експлуатацію основних потужностей газотранспортної системи України (ГТС) здійснювалися в період з 1960 по 1980 роки. Система, зображена схематично на рисунку 2.1, включає приблизно 33,088 тисяч кілометрів магістральних трубопроводів та 12 підземних сховищ газу (ПСГ). Магістральний газопровід складається з поєднаних між собою труб великого діаметру (близько 1200-1400 мм) [19].

Природний газ є одним з основних джерел енергії, який використовується підприємствами теплової комунальної енергетики для централізованого опалення, побутовими споживачами та в промисловості. У промисловості цей вуглеводень активно застосовується в доменному та мартенівському виробництві, при переробці руди, виплавці сталі, виробництві стального прокату, а також пластмас та мінеральних добрив. Величина теплотворної здатності природного газу є однією з найвищих серед основних джерел енергії.



Рисунок 2.1 – Газотранспортна система України, схематичне зображення

Джерело: [19]

В 1991 році відбувся розпад Радянського Союзу, який спричинив значну політичну та економічну нестабільність. Політична ситуація досить потужно вплинула на газовий сектор України, адже загальне споживання природного газу автоматично зменшилося приблизно в 4 рази (з 118,2 млрд куб. м у 1991 році до 30 млрд куб. м у 2020 році). Однак залишилися проблеми, пов'язані з викривленими ринковими механізмами та неефективним управлінням державними підприємствами, що ще більше ускладнило стабільний розвиток газової галузі в Україні, створивши низку сучасних системних викликів. Загалом, газовий сектор можна розділити на чотири ланцюги доданої вартості та коротко охарактеризувати наступні системні виклики. На рисунку 2.2 представлено ланцюг доданої вартості газового сектору України [20].

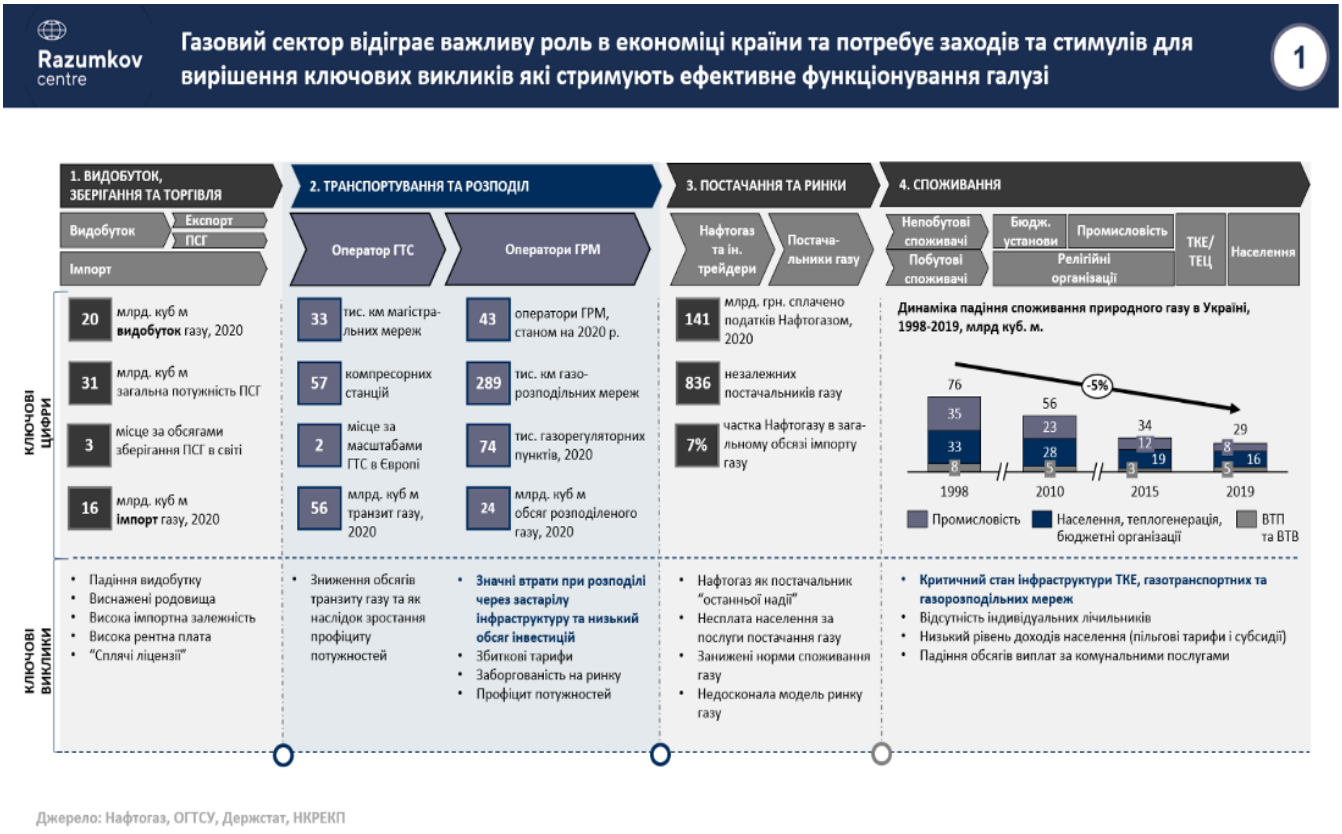


Рисунок 2.2 - Ланцюг доданої вартості газового сектору

Джерело: [20]

Ланцюг №1. Видобуток, зберігання та торгівля природним газом.

Ланцюг №2. Транспортування та розподіл.

Ланцюг №3. Постачання та ринки. Реформа ринку природного газу дозволила підвищити рівень прозорості ринку та забезпечити розвиток енергетичного сектору.

Ланцюг №4. Споживання газу в Україні в період з 1991 року до 2020 року скоротилося приблизно в 4 рази. [20]

Слід проаналізувати видобуток природного газу у першому півріччі 2024 року валовий видобуток природного газу в Україні збільшився на 2,3% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, досягнувши 9,389 млрд куб. м. Частка «Укргазвидобування» у загальному видобутку зросла з 73% до 77%, тоді як частка приватних компаній знизилася з 21% до 16,6%, (рис. 2.3).

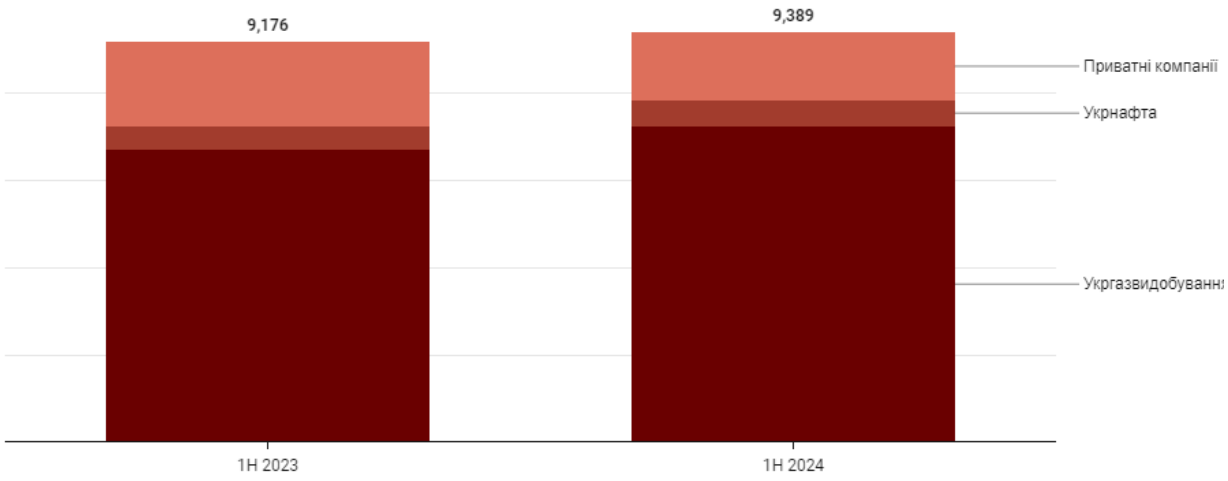


Рисунок 2.3 - Видобуток природного газу за
I півріччя 2023 та 2024 р., млрд куб м

Джерело: [21]

Обсяг видобутку природного газу (без урахування обсягів, переданих до мереж Операторів ГРМ) у першому кварталі 2023 року зменшився на 86 млн м³ (або на 2 %) порівняно з попереднім кварталом та на 250 млн м³ (або на 5 %) у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, становивши 4,3 млрд м³ [22].

Для розуміння ціни на газ, та кількість його споживання, звернемося до

показників, представлених на енергетичній біржі. На рисунку 2.4 представилено результати торгів за два місяці 2024 року (грн. за 1 тис. м³) по газу на Українській енергетичній біржі.

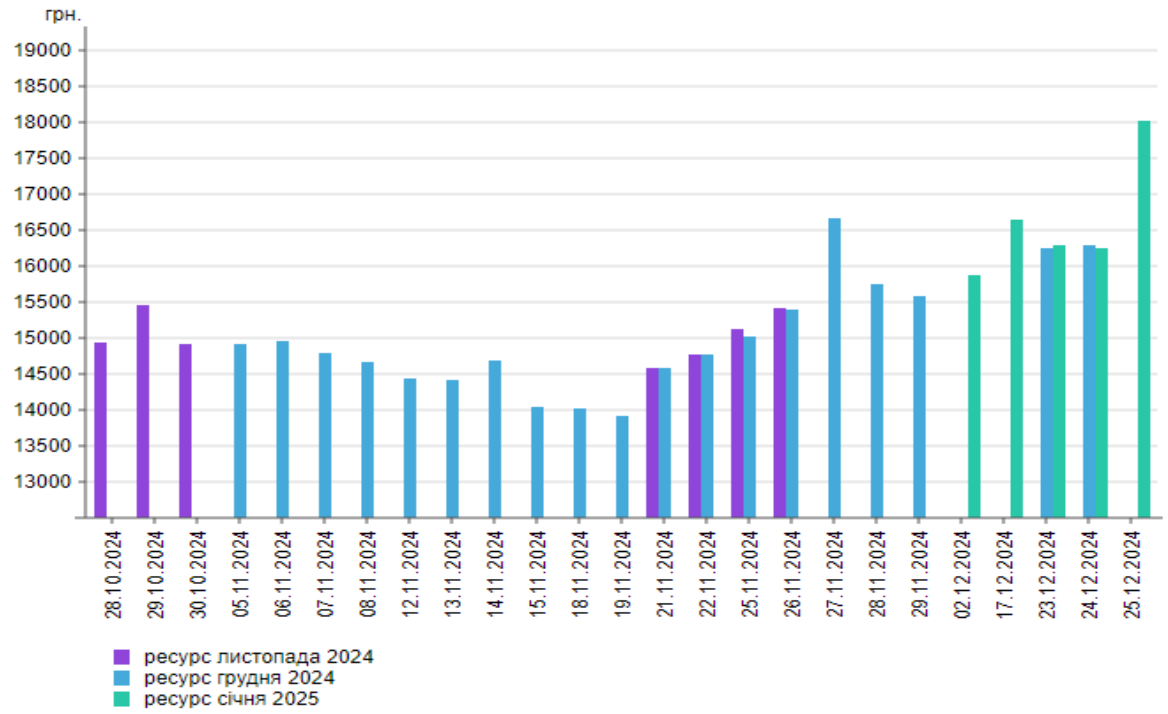


Рисунок 2.4 – Результати торгів на Українській енергетичній біржі, 2024р.

Джерело: [23]

Вартість природного газу на оптовому ринку України в першому кварталі 2023 року знизилася на 32 % порівняно з попереднім кварталом і склала 9 027 грн/тис. м³. У порівнянні з аналогічним періодом минулого року ціна зменшилася на 23 % (рис. 2.5).

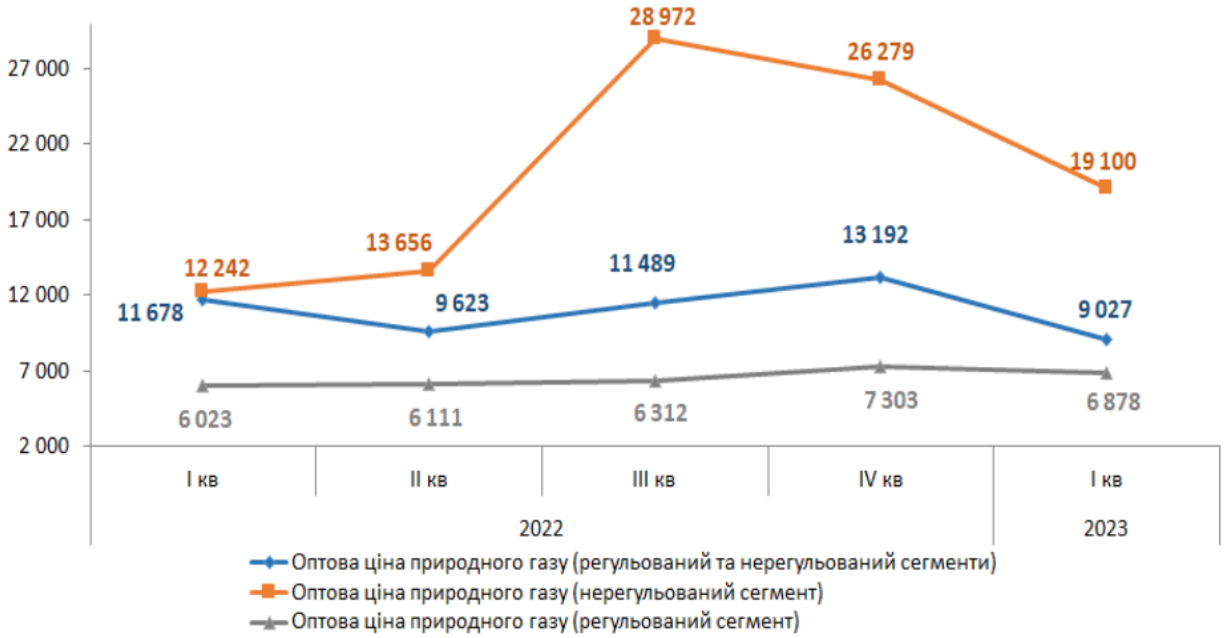


Рисунок 2.5 – . Динаміка оптових цін на ринку природного газу, грн/тис. м3 (без ПДВ)

Джерело: [22, ст.6]

АТ «Укргазвидобування» та ПАТ «Укрнафта» у першому півріччі 2024 року збільшили видобуток на 8% та 8,9% відповідно, тоді як приватні компанії скоротили видобуток на 19,3%.

Варто зазначити, що на основі аналізу чинників, які впливали на формування оптової ціни, оптовий ринок природного газу України умовно поділяється на два сегменти: регульований та нерегульований. Регульований сегмент оптового ринку природного газу у першому кварталі 2023 року функціонував згідно зі статтею 11 Закону України «Про ринок природного газу», постановою Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 № 222 «Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов'язків на суб'єктів ринку природного газу для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу» та постановою Кабінету Міністрів України від 19.07.2022 № 812 «Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов’язків на суб’єктів ринку природного газу для забезпечення

загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу щодо особливостей постачання природного газу виробникам теплової енергії та бюджетним установам». [22, ст. 6]

Оптова ціна природного газу на регульованому сегменті ринку в першому кварталі 2023 року становила 6 878 грн/тис. м³ (без ПДВ), що на 6 % нижче, ніж у четвертому кварталі 2022 року, але на 14 % вище, ніж у аналогічному періоді минулого року. Ціна оптового продажу природного газу АТ «Укргазвидобування» для НАК «Нафтогаз України» у першому кварталі 2023 року становила 6 033 грн/тис. м³ (без ПДВ) і залишилася незмінною порівняно з попереднім кварталом та аналогічним періодом минулого року.

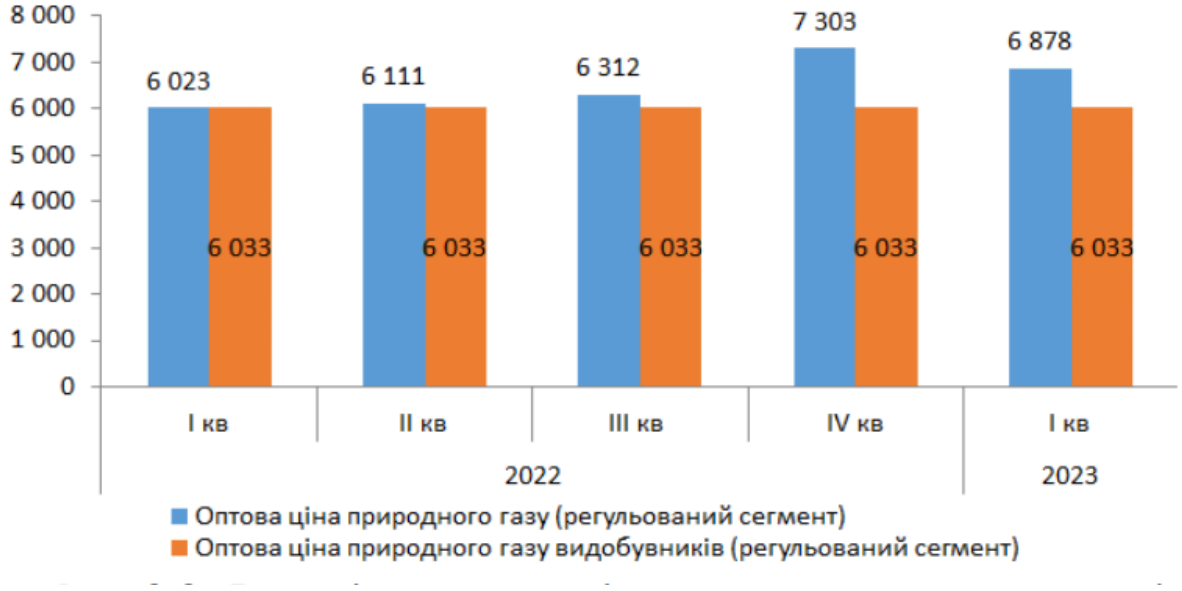


Рисунок 2.6 - Динаміка оптових цін на регульованому сегменті оптового ринку природного газу, грн/тис. м3 (без ПДВ)

Джерело: [22, ст.7]

Оптова ціна природного газу на нерегульованому сегменті ринку у першому кварталі 2023 року склала 19 100 грн/тис. м³ (без ПДВ), що на 7 179 грн/тис. м³ (або на 27 %) менше, ніж у четвертому кварталі 2022 року, але на 6 858 грн/тис. м³ (або на 56 %) більше, ніж у аналогічному періоді минулого року. [22, ст. 7]

Ціна закупленого природного газу на кордоні України (з урахуванням витрат на транспортування) у першому кварталі 2023 року збільшилася на 7 % порівняно з попереднім кварталом і становила 30 692 грн/тис. м³. Водночас, порівняно з першим кварталом 2022 року, ціна зросла на 2 %. [22, ст. 7]

Оптова ціна природного газу газовидобувних підприємств на нерегульованому сегменті ринку у першому кварталі 2023 року зменшилася на 6 046 грн/тис. м³ (або на 25 %) порівняно з четвертим кварталом 2022 року, але збільшилася на 5 732 грн/тис. м³ (або на 45 %) порівняно з першим кварталом 2022 року і становила 18 578 грн/тис. м³.

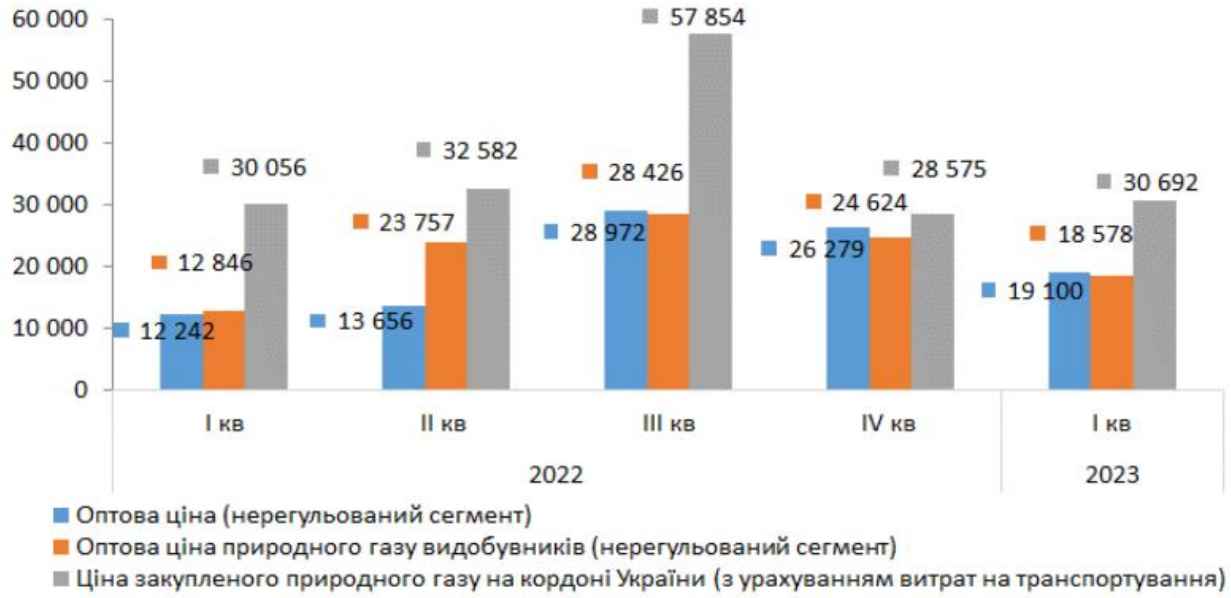


Рисунок 2.7 - Динаміка оптових цін на нерегульованому сегменті оптового ринку природного газу, грн/тис. м3 (без ПДВ)

Джерело: [22, ст.7]

Таким чином, аналіз оптового ринку природного газу показує, що ціни на природний газ в Україні знижувалися з четвертого кварталу 2022 року, слідуючи тенденціям європейських хабів, де ціни стримувалися помірними температурами в Європі та високими рівнями запасів газу [22, ст.7].

Роздрібна ціна на природний газ для побутових споживачів у першому кварталі 2023 року майже не змінилася порівняно з четвертим кварталом

2022 року і становила 6 493 грн/тис. м³. У порівнянні з аналогічним періодом 2022 року ціна на природний газ знизилася на 74 грн/тис. м³, що становить близько 1 % (рис. 2.8).

За результатами моніторингу вебсайтів постачальників природного газу у першому кварталі 2023 року мінімальна ціна на природний газ, який постачався побутовим споживачам на умовах базової річної пропозиції, становила 7,70 грн за м³, а максимальна – 9,99 грн за м³ [22, ст.10].

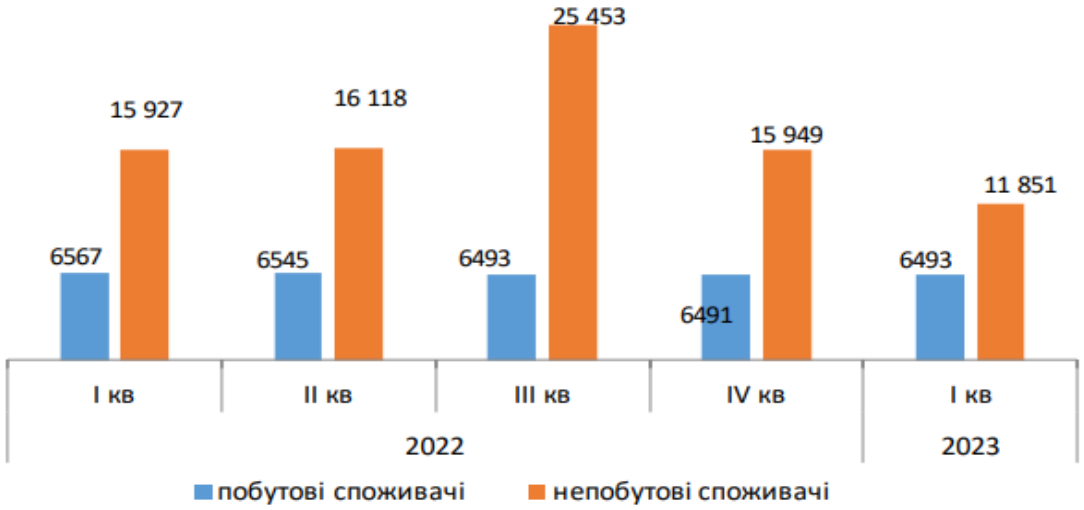


Рисунок 2.8 - Динаміка цін на роздрібному ринку природного газу (без урахування тарифів на транспортування та розподіл природного газу та ПДВ), грн/тис. м3

Джерело: [22, ст.10]

Роздрібна ціна природного газу для непобутових споживачів у першому кварталі 2023 року знизилася на 26 % порівняно з попереднім кварталом та аналогічним періодом попереднього року і становила 11 851 грн/тис. м³ (регульований та нерегульований сегменти) [22, ст.10].

Згідно з котируваннями Natural Gas ExPro [21], середня ціна природного газу в Україні у червні 2024 року становила 15 254 грн/тис. куб. м (з урахуванням ПДВ), що на 17,8% більше, ніж у червні 2023 року.

Загалом, у квітні-червні 2024 року ринкова ціна на природний газ перевищувала аналогічний показник попереднього року, тоді як у січні-березні

цього року вартість газу була на 27-41% нижчою за минулорічні показники.

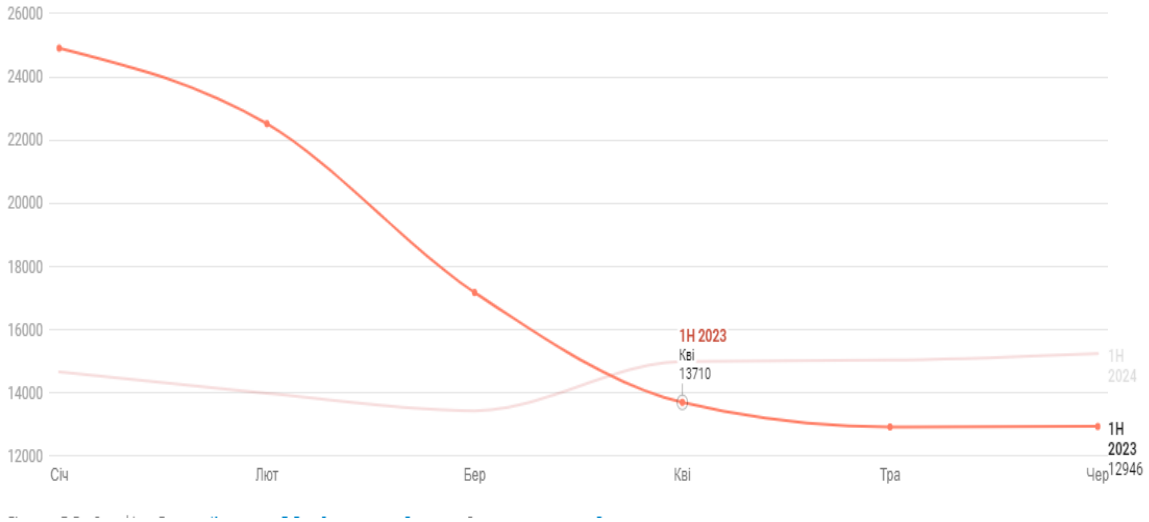


Рисунок 2.9 - Ціна на природний газ, грн/тис куб м (з ПДВ)

Джерело: [22]

Визначивши рівень видобутку приробного газу, оптову та роздрібну ціну на його, проаналізуємо рівень споживання природного газу, згідно даних представлених [22], у І півріччі 2024 р. споживання природного газу знизилося на 1,1%, у порівнянні з І півріччя 2023 р. – до 11,5 млрд куб м. Найбільшу частку займає населення - 35%., рисунок 2.10.

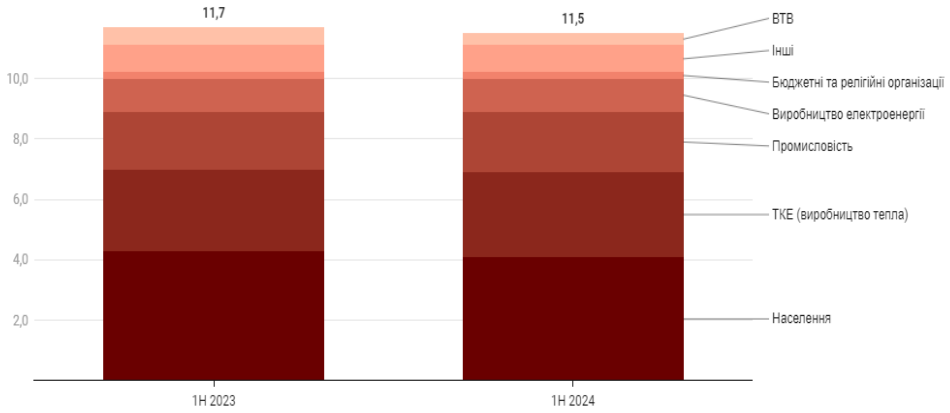


Рисунок 2.10 - Споживання природного газу

за І півріччя 2023 та 2024 р., млрд куб м

Джерело: [22]

2.2 Дослідження діяльності та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища АТ Львівгаз

Газове господарство Львівщини має понад 150-річну історію і є найстарішим підприємством у своїй галузі в Україні. Наразі довжина розподільчих газопроводів в області становить близько 25 тисяч кілометрів, а загальний рівень газифікації перевищує 74%. Щороку товариство збільшує кількість газифікованих населених пунктів, забезпечуючи природним газом усі категорії споживачів [24].

АТ «Львівгаз» є одним з найстаріших підприємств у галузі розподілу природного газу в Україні, з більш ніж 150-річною історією. Основною сферою діяльності компанії є розподіл природного газу споживачам Львівської області.

Так, на думку авторів [25], газорозподільне підприємство – це суб'єкт господарювання, що на підставі ліцензії здійснює транспортування природного газу від газопостачальної організації безпосередньо до споживача, надаючи послуги щодо технічного обслуговування та ремонту газорозподільних мереж, що перебувають у власності ГРП чи у користуванні на законних підставах [25].

31 серпня 2023 року НКРЕКП прийняло рішення (постанова № 1595 від 31.08.2023) про зупинення дії ліцензії АТ «ЛЬВІВГАЗ» (код ЄДРПОУ 03349039) на право провадження господарської діяльності з розподілу природного газу, виданої відповідно до постанови НКРЕКП від 29 червня 2017 року № 850, у зв'язку з передачею цілісного майнового комплексу з розподілу природного газу іншому суб'єкту господарювання, який отримав відповідну ліцензію [26].

Основною діяльністю АТ «Львівгаз» є розподіл природного газу споживачам Львівської області. Інші види діяльності товариства Львівгаз включають транспортування природного газу розподільчими газопроводами, обслуговування та ремонт газових мереж і споруд, проектування та будівництво систем газопостачання з використанням сталевих та поліетиленових газопроводів, а також встановлення, повірка та ремонт газових лічильників

споживачів.

1 Основні види діяльності [26; 27]:

- Транспортування природного газу через розподільчі газопроводи понад 2 млрд кубометрів.

- Обслуговування та ремонт газових мереж та споруд на них.

- Проектування та будівництво систем газопостачання з використанням сталевих та поліетиленових газопроводів.

- Встановлення, повірка та ремонт газових лічильників споживачів.

2 Показники діяльності:

- Довжина розподільчих газопроводів: близько 25 тисяч кілометрів.

- Рівень газифікації: перевищує 74%.

- Обсяг споживання природного газу**: більше двох мільярдів кубометрів на рік.

- Транспортувальні газопроводи: приблизно 1,200 км

3 Основні досягнення:

1 Стабільне постачання:

- Забезпечення безперебійного газопостачання протягом всього року.

2 Соціальна відповідальність:

- Підтримка місцевих громадських ініціатив та проектів.

3 Інноваційність:

- Впровадження нових технологій для підвищення ефективності розподілу газу.

4 Рівень газифікації:

- Села: понад 90%

- Міста: близько 100%

5 Інвестиції в інфраструктуру:

- Оновлення газових мереж: понад 500 млн грн на рік

6 Кількість споживачів:

- Фізичні особи: більше 1,000,000 клієнтів

- Промислові підприємства: більше 1,500 споживачів.

Створено сучасний "Центр обслуговування споживачів", який кардинально змінив підхід до обслуговування клієнтів компанії. Робота нового центру організована за принципом "Єдиного вікна", що дозволяє споживачам отримувати послуги в одному місці та у найкоротші терміни. Центр обслуговування споживачів надає послуги як фізичним особам (населенню), так і юридичним особам-споживачам природного газу [27].

Як соціально відповідальна компанія, ПАТ Львівгаз гарантує своїм працівникам [27]:

- своєчасну виплату заробітної плати, рівень якої залежить від кваліфікації працівників та умов праці;

- соціальний пакет (щорічна оплачувана відпустка, декретна відпустка із збереженням робочого місця);

- преміювання за ефективність у роботі;

- створення безпечних та комфортних умов праці;

- впровадження нових прогресивних форм організації праці;

- забезпечення сучасними ефективними формами навчання в системі підвищення кваліфікації персоналу.

В таблиці 2.1 представлено зведену інформацію щодо фактичної кількості працівників АТ Львівгаз у 2023 році.

Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді.

Оцінювання потенціалу працівника АТ Львівгаз здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця. Воно дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися, а також виявити рівень його потенціальних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Дана процедура включає оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

Таблиця 2.1 - Зведена інформація щодо фактичної кількості працівників в АТ Львівгаз у 2023 році

		Робітники		Інженерно-технічні працівники		Всього		
		Потреба, осіб	Фактично, осіб	Потреба, осіб	Фактично, осіб	Потреба осіб	Фактично, осіб	Відхилення, осіб
I	Транспортування – всього	1941	1 505	387	355	2328	1860	-468
	У т.числі:							0
1.1.	Аварійно-диспетчерська служба	335	276	115	111	450	387	-63
1.2.	Внутрібудинкова служба	298	239	51	49	349	288	-61
1.3.	Служба експлуатації підземних газопроводів та обслуговування ГРП	710	532	57	52	767	584	-183
1.4.	Служба електрохімзахисту газопроводів та комплексного приладного обстеження	175	133	29	28	204	161	-43
1.5.	Метрологічна служба, сервісний центр, ВкіА	93	72	64	53	157	125	-32
1.6.	Виробничо – технічний відділ	14	10	38	35	52	45	-7
1.7.	Архів	0	0	12	12	12	12	0
1.8.	Господарський відділ	21	21			21	21	0
1.9.	Служба автотранспорту	295	222	21	15	316	237	-79
II	Постачання – всього	514	494	167	161	681	655	-26
2.1.	Служба обліку, реалізації, розрахунків	515	494	167	161	681	655	-26
III	Інша діяльність – всього	312	201	113	102	425	303	-122
IV	Апарат управління – всього	79	73	275	254	354	327	-27
V	Зріджений газ	64	54	17	17	81	71	-10
	Всього по товариству за 2013 рік	2910	2327	959	889	3869	3216	-653

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Вище подані показники демонструють стабільну роботу та важливу роль АТ Львівгаз у забезпеченні енергетичної стабільності регіону.

Фактори середовища непрямої дії наведено нижче.

Економічне середовище.

Характеристикою економічного середовища для підприємства є платоспроможність населення. Загальний рівень платоспроможності залежить від рівня поточних доходів, цін, заощаджень і доступності кредиту.

З огляду на сьогоднішній економічний стан міста, та й країни в цілому, на рівень платоспроможності населення впливають економічні спади, високий рівень безробіття, зростаюча вартість отримання кредитів. Економічне середовище має великий вплив на діяльність підприємства, оскільки загрозою є заборгованість населення за послуги газопостачання.

Фактори науково-технічного прогресу.

АТ Львівгаз для утримання займаних прибуткових позицій необхідно розбиратися в змінах, що відбуваються в науково-технічному середовищі, і в тому, як нова наука і технологія можуть вплинути на діяльність підприємства.

Демографічне середовище.

Демографічне середовище м. Львова та області прямо впливає на функціонування АТ Львівгаз, адже з підвищенням природного приросту населення та зниженням його міграції, число потенційних споживачів послуг зростатиме.

У рамках короткострокового та середньострокового періодів зазначені демографічні тенденції є виключно надійними факторами розвитку.

Природне середовище.

Живучи в умовах міста, гостро постають екологічні питання. Екологічний фактор є досить важливим, адже АТ Львівгаз функціонує в умовах підвищеної небезпеки як для працівників і споживачів, так і екологічного стану.

Для вивчення макросередовища АТ Львівгаз використовується STEP-аналіз, який дозволяє оцінити вплив кожного фактора макросередовища на діяльність підприємства. Основні фактори непрямої дії розглянуто у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Вплив факторів непрямої дії

Група факторів	Фактор	Вплив (-/+)	Сила впливу (бали)
1	**2**	**3**	4
Економічне середовище	Інфляція	- знецінення грошових ресурсів; труднощі з одержанням довгострокових кредитів	1
	Купівельна спроможність	- зростання цін, як наслідок, зниження платоспроможності споживачів	5
	Встановлення високих податкових ставок	- скорочення платоспроможного попиту;	3 6
Політико-правове середовище	Зниження політичної стабільності	- підвищення ймовірності соціальних потрясінь	3
	Недосконала законодавча база	-\+ часті зміни у законодавчих актах	1
Науково-технічне середовище	НТП	+ поява нових матеріалів, обладнання, технологій;	3
	НТП у соціальній сфері	+\- підвищення рівня потреб населення	2
	Скорочення “життєвого циклу” технологій	- необхідність швидкого реагування на зміни в технології	4
Природне середовище,демографічні та інші фактори	Ринки збуту	+ збільшення ринку збуту	2
	Зростання мобільності населення	- відплив споживачів	4
	Приріст населення	+ розширення кола потенційних споживачів	1

Джерело: авторська розробка

Таким чином, STEP - аналіз підприємства дозволив виявити позитивні і негативні фактори зовнішнього середовища, які необхідно врахувати при аналізі діяльності підприємства.

Основою для оцінки ефективності управлінських рішень щодо змін у АТ Львівгаз є визначення можливостей здійснення змін за рахунок:

- трудових ресурсів;
- основних засобів;
- оборотних ресурсів;
- нематеріальних активів;

- інвестиційних та фінансових ресурсів.

Для стабільного розвитку АТ Львівгаз має володіти достовірною інформацією про зовнішнє середовище та приймати управлінські рішення щодо ведення господарської діяльності. З метою покращення основних техніко-економічних показників діяльності керівництво формує вектор розвитку та зміцнення ринкових позицій АТ Львівгаз.

Метод SWOT-аналізу встановлює взаємозв'язок між потенціалом підприємства, тобто його сильними та слабкими сторонами, та зовнішніми можливостями і загрозами. За допомогою SWOT-аналізу здійснюється оцінка зовнішніх можливостей, які слід використовувати, та загроз, яких варто уникати. Щоб запобігти кризовим ситуаціям через наявні зовнішні загрози, менеджери підприємства мають використовувати сильні сторони та сприятливу зовнішню ситуацію для здійснення змін, спрямованих на розвиток.

Для проведення SWOT-аналізу складається тактичний баланс, у якому порівнюється вплив сприятливих та несприятливих зовнішніх чинників, а також аналізується внутрішній потенціал, який можна ефективно використати у діяльності. Матриця SWOT-аналізу є першим кроком для обґрунтування конкретних цілей та завдань, а на їх основі – необхідності управління змінами в діяльності підприємства.

Для обґрунтування проведення змін у АТ Львівгаз скористаємося методикою проведення SWOT-аналізу, починаючи з аналізу позитивних та негативних зовнішніх чинників підприємства, можливостей та загроз (табл. 2.3).

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:

- Внутрішнє середовище: Компанія забезпечує високий рівень соціальної відповідальності, включаючи вчасну виплату заробітної плати, соціальний пакет, преміювання за ефективність в роботі та створення безпечних умов праці.

- Зовнішнє середовище: Компанія працює під координацією держави, що дозволяє забезпечити стабільне надання послуг та модернізацію

інфраструктури. Також компанія є частиною Групи Нафтогаз, що сприяє інтеграції та оптимізації роботи.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз АТ Львівгаз

Категорія	Показник
Сильні сторони	Експертність та досвід персоналу
	Розвинена інфраструктура для доставки та постачання газу
	Стабільне постачання газу для підприємств та населення
Слабкі сторони	Залежність від зовнішніх постачальників газу
	Високі витрати на обслуговування та підтримку інфраструктури
	Проблеми з екологічними стандартами та впливом на навколишнє середовище
Можливості	Впровадження нових технологій для ефективного використання газу
	Зростання попиту на газ у нових регіонах та секторах
	Укладення нових партнерств та співпраці з іншими компаніями
Загрози	Зростання конкуренції з боку інших газових компаній
	Потенційні зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність компанії
	Економічні кризи та зміни на ринку газу

Джерело: розробка автора

Таблиця 2.4 - Можливості та загрози АТ Львівгаз

Можливості			Загрози		
Зовнішні чинники	Ймовірність реалізації можливостей	Вплив можливостей	Зовнішні чинники	Ймовірність реалізації загроз	Вплив загроз
1. Політична ситуація	2	2	1. Податкові зміни	4	4
2. Технологічні інновації	7	4	2. Інфляційні процеси	3	3
3. Зростання попиту на продукцію	5	5	3. Зміна в законодавстві	4	2
4. Слабка конкуренція	3	3	4. Доходи населення	4	3
5. Стабільність цін на сировину і матеріали	4	4	5. Виробництво замінників	2	2
6. Державні субсидії малим підприємствам	6	6	6. Економічна нестабільність	3	4
7. Привабливість ринку товарів та послуг	5	2	7. Військові дії	8	8
8. Розширення ринку	6	3	8. Курс валют	3	3

9. Зменшення конкурентів	8	4	9. Ноу-хау	4	3
10. Результативний менеджмент	8	8	10. Конкурентний тиск	2	2
11. зростання цін на товари та послуги	4	6	11. Стагнація ринку	5	1

Джерело: авторська розробка

Здійснимо оцінку потенціалу АТ Львівгаз та можливостей впливу сильних та слабких сторін (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Оцінка потенціалу АТ Львівгаз

Сильні сторони	Зважений бал	Слабкі сторони	Зважений бал
1. Становище на ринку	20	1. Асортимент	20
2. Бренд та імідж підприємства	10	2. Ритмічність	15
3. Потреби споживача	25	3. Цінова політика	5
4. Якість продукції	10	4. Структура управління	15
5. Рентабельність	15	5. Виробничі потужності	20
6. Оборотність оборотних коштів	10	6. Спеціалізація виробництва	10
7. Цінова політика	25	7. Децентралізація влади	20
8. Техніко-технологічна база	10	8. Вертикальна інтеграція	30
9. Стратегія підприємства	10	9. Застаріле обладнання	20
Разом	135	Разом	155

Джерело: авторська розробка

Отже, проведено аналіз зовнішніх можливостей та зовнішніх загроз і дослідження дали підстави говорити, що зовнішні можливості перевищують зовнішні загрози. Аналіз потенціалу АТ Львівгаз показав, що слабких сторін є більше ніж сильних внутрішніх сторін.

Проведемо ідентифікації можливостей змін АТ Львівгаз на підставі отриманих даних SWOT-аналізу, табл.

Таблиця 2.6 - Ідентифікації можливостей змін АТ Львівгаз, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023-2020
	2021	2022	2023	
Можливості для змін				
персоналу	1917	1977	3869	206
організаційної структури	206	206	206	552
оборотних ресурсів	351	1545	498	24
основних засобів	12	12	16	97
нематеріальних активів	66	98	155	71

Джерело: авторська розробка

Динаміка можливостей змін вказує на те, що вирішальну роль в управлінні змінами належить можливостям змін за рахунок персоналу підприємства. Варто звернути увагу на тенденцію можливостей змін, зокрема в організаційної структури, що вказує на розвиток ринку послуг та попиту на продукт АТ Львівгаз.

2.3 Дослідження формування стратегічних змін на АТ Львівгаз

Управління змінами на АТ Львівгаз, як на будь-якому подібному підприємстві ґрунтується на реалізації ефективних управлінських рішень. Управлінські рішення приймаються на основі узгодженості цілей, пріоритетів, принципів, методів, форм, етапів та елементів. Особливе значення мають такі складові: цільова, суб'єктивно-об'єктивна, методична, процесна, організаційна, інформаційна та компетентісна [28, с.79].

Управління змінами слід розуміти як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого впроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію змін з метою адаптації підприємства до нових умов господарювання [29, с.121]. У системі управління змінами виділимо два взаємопов'язані напрямки:

1 Управління господарською системою АТ Львівгаз, що має на меті якомога швидшу й ефективнішу її адаптацію до нових умов діяльності [29, ст.121].

2 Удосконалення механізм з організаційного розвитку.

В період з 2021 по 2023 три роки у Львівгаз відбулися кілька важливих

змін:

1 Зміна тарифів: У 2020 році НКРЕКП прийняла новий тариф на розподіл газу для Львівгазу, який виявився у 2,5 рази меншим за собівартість доставки. Це призвело до значних збитків для компанії [30].

2 Передача під управління: У травні 2022 року уряд передав керівництво пакетами акцій низки обласних і міських газорозподільних підприємств групі «Нафтогаз». Львівгаз став частиною цієї групи [31].

3 Інтеграція з новими сервісами: З червня 2023 року споживачі Львівгазу повинні передавати показники газового лічильника через сервіси Газопостачальної компанії «Нафтогаз України». Особисті рахунки та тарифи залишилися без змін, але були внесені нові гарантії безпеки та надійності [31].

Ці зміни спрямовані на покращення ефективності та стабільності надання послуг газорозподілу. Чи є щось конкретне, що вас цікавить щодо цих змін?

Метою формування стратегії змін в АТ Львівгаз є досягнення цілей стратегічних змін за допомогою реалізації наявних стратегічних ресурсів.

Об’єктами стратегії змін на АТ Львівгаз є:

- сигнал внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства щодо змін;

- ідентифікація можливостей стратегічних змін;

- внутрішній потенціал стратегічних змін;

- соціально-психологічний аспект реалізації змін.

Суб’єктами стратегії змін на АТ Львівгаз є стратегічний менеджмент та менеджмент стратегічних змін, який є синергетичним ефектом формування мети стратегії змін, її об’єктів та особливостей функціонування.

Для ефективного впровадження змін на АТ Львівгаз необхідно дотримуватися таких вимог, рисунок 2.11.

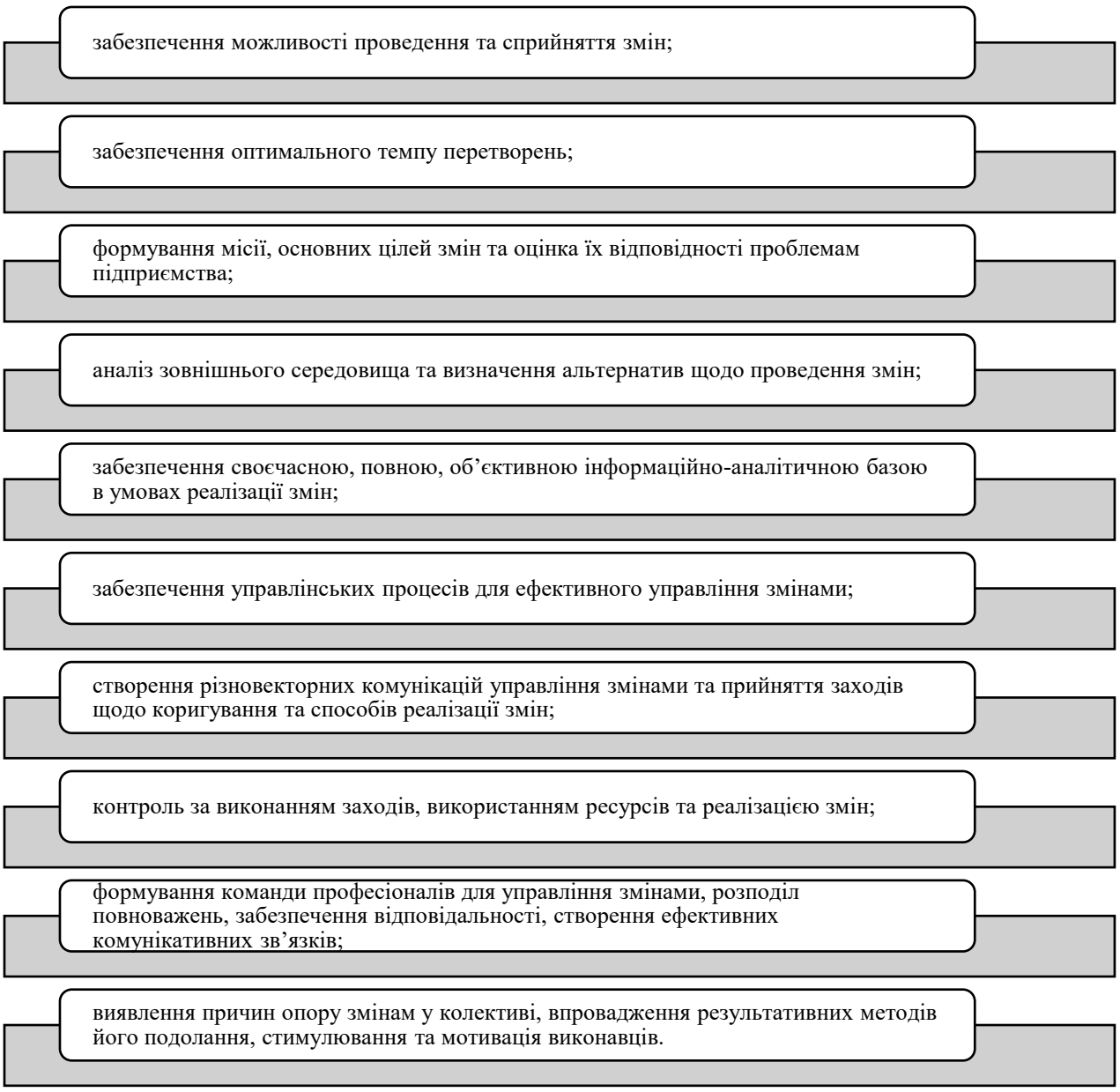


Рисунок 2.11 – Перелік вимог для ефективного впровадження змін

Джерело: сформовано автором [29]

Формування стратегії змін на АТ Львівгаз здійснюється за допомогою стратегічного процесу, який забезпечує ефективне досягнення мети стратегії змін та враховує вимоги внутрішнього та зовнішнього середовища економічної системи, а також заходи щодо формування адаптивної реакції (рис. 2.12).

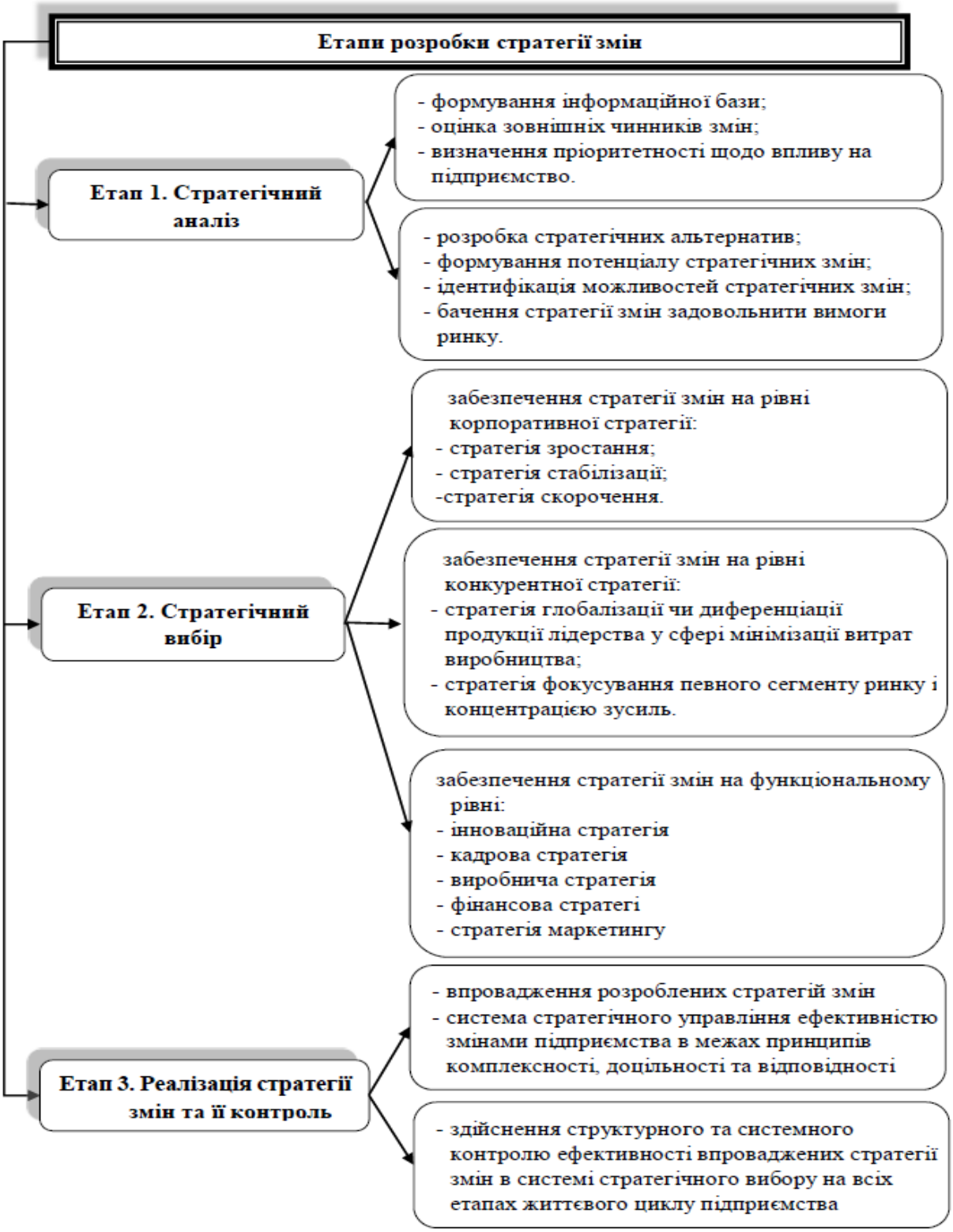


Рисунок 2.12 - Процес формування стратегії змін на АТ Львівгаз

Джерело: [32; 38]

Процес реалізації управлінських рішень повинен відповідати вимогам та принципам змін на АТ Львівгаз за допомогою інструментів менеджменту.

Результатом проведення ефективних змін на підприємстві є прийняття управлінських рішень, які повинні відповідати таким вимогам:

- пріоритетність виконання завдань та забезпечення ресурсами;

- досягнення результатів за рахунок раціонального використання ресурсів;

- формулювання конкретних, досяжних, орієнтованих у часі, взаємодоповнюючих завдань, напрямів, шляхів, критеріїв реалізації змін;

- наявність вертикальної та горизонтальної структури управління;

- економічність, яка характеризується очікуваною вигодою від прийняття рішення при альтернативних варіантах реалізації змін;

- творча робота ефективної команди; стимулювання, ініціатива, креативність, мотивація, зацікавленість персоналу щодо впровадження змін на АТ Львівгаз.

Висновок до 2 го розділу.

В другому розділі магістерської роботи нами здійснено історичний екскурс становлення та розвитку газотранспортної та газорозпольчої систем України. Представлено ланцюг доданої вартості газового сектору України.

Проаналізовано видобуток природного газу, прибуток досягнув 9,389 млрд куб. м. в першому півріччі 2024 року. Представлено оптову та роздрібну ціну на приріодній газ, як показали статистичні дані, ціна на оптовому ринку у 2024 році залишилася незмінною у порівнянні з попереднім аналогічним періодом 2023 року.

Здійснено аналіз діяльності АТ Львівгаз, внутрішнього та зовнішнього середовища, також SWOT та STEP аналізи, які показали сильні та слабкі сторони АТ Львівгаз. Досліджено стан проведення змін на АТ Львівгаз, виявлено проблеми з прийняттям управлінських рішень та організаційного розвитку.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ З УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Перспективи впровадження стратегії організаційних змін для ефективного функціонування АТ Львівгаз в умовах зовнішніх викликів

Наявні кризові аспекти життя та функціонування як країни в цілому, так і бізнесу та бізнес-структур зокрема, потребують значного оновлення, вдосконалення та формування нових концепцій, методик, методів, стратегій, заходів, принципів і дій.

Для успішної організаційної трансформації АТ Львівгаз необхідно не лише раціонально впливати на процес, але й емоційно підтримувати його. Це означає залучення всіх працівників без винятку, оскільки глобальний характер кризового стану впливає на всіх і все. Для ефективності такого заходу спочатку потрібно розробити, сформувати та обґрунтувати необхідність комплексного процесу змін, а також створити план їх реалізації.

Особливості змісту та сутності організаційних змін на АТ Львівгаз можуть мати різноманітний характер, що впливатиме на розробку та формування його стратегії в умовах нової бізнес-ситуації. Однак, під час серйозної трансформації чи інноваційних процесів, найголовнішим завданням для керівництва АТ Львівгаз є забезпечення безперебійності його роботи в усіх напрямах та сферах, інакше це може призвести до непоправних втрат, зокрема фінансових. Тому такі моменти є важливими для врахування. Якщо керівники та колектив АТ Львівгаз не готові до виникнення різних потенційно негативних ситуацій (зупинки, зриви, відтермінування, тривалі простої тощо), то очікувати на нові кардинальні зміни не варто, адже заплановані нові цілі щодо реалізації організаційних змін не будуть досягнуті.

Коли відбувається правильне та успішне застосування необхідних методів управління організаційними змінами, АТ Львівгаз стане легше орієнтуватися і здійснювати свою діяльність у складних переходах від теперішнього стану до нового [33].

Керівництву АТ Львівгаз варто надавати чіткі інструкції щодо послідовності виконання нових вказівок для персоналу, що допоможе мінімізувати опір майбутнім змінам і сприятиме адаптації до них. Надійний план трансформації дозволить здійснити ґрунтовну оцінку результатів на основі відгуків про впровадження змін, що сприятиме розумінню, чи досягнуто необхідних цілей.

Управління організаційними змінами також має ключове значення для підтримки позитивної корпоративної культури АТ Львівгаз. Якщо зміни будуть нав'язуватися працівникам без створення сприятливого бізнес-середовища, постраждає організаційна культура.

Отже, управління організаційними змінами на АТ Львівгаз є важливим та поетапним процесом, який потребує покрокового плану щодо здійснення, впровадження, реалізації та отримання очікуваних змін.

Всі необхідні організаційні зміни являють собою набір точно скоригованих та описаних поетапних дій разом із виконанням різного роду завдань. Під час таких дій відбувається зміна всіх основних компонентів організації – від загальної корпоративної культури до технологічних змін, тобто, задіюється весь комплекс внутрішніх процесів без винятку. В іншому випадку, організаційні зміни просто не відбудуться або реалізуються лише частково [23].

Трансформаційні зміни, включаючи організаційні та організаційно-управлінські, проходять усі підприємства без винятку, відрізняючись лише видом і змістом таких змін, які мають різні причини, умови та потреби. Проте, так чи інакше, організаційні зміни є рушійною силою розвитку та прогресу підприємства, що зазвичай пов'язано зі складним і непередбачуваним бізнес-середовищем, яке характеризується наявністю кризових та інших негативних факторів. Це також елемент стратегічної адаптації підприємств до негативних наслідків в економічно-фінансовій та виробничо-організаційній системах [33].

Управління організаційними змінами на підприємстві базується на системному підході, який включає ряд спеціальних управлінських

інструментів, спеціальне ресурсне забезпечення, а також застосовує механізм щодо мінімізації або ліквідації наявних та можливих негативних наслідків від впровадження таких змін.

Формуючи та впроваджуючи стратегію організаційних змін на підприємстві, необхідно знати, що організаційні зміни завжди є складним процесом, вимагає комплексного підходу до зміни та вдосконалення різних аспектів організації, спрямований на підвищення її ефективності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі [33]. Представимо основні елементи організаційного розвитку для АТ Львівгаз:

1 Стратегічне планування:

- Визначення місії, бачення та стратегічних цілей.
- Розробка планів дій для досягнення цих цілей.

2 Управління змінами:

- Планування та впровадження змін в організації.
- Комунікація змін та управління опором до змін.

3 Розвиток персоналу:

- Навчання та підвищення кваліфікації співробітників.
- Мотивація та залучення персоналу.

4 Оптимізація процесів:

- Аналіз та вдосконалення бізнес-процесів.
- Впровадження нових технологій для підвищення ефективності.

5 Культура організації:

- Підтримка та розвиток корпоративної культури.
- Створення сприятливого робочого середовища.

6 Оцінка та моніторинг:

- Вимірювання результатів та ефективності змін.
- Збирання зворотного зв'язку та внесення коректив.

Організаційний розвиток допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати поставлених цілей, адаптуючись до змін в ринковому середовищі.

I етап: Обгрунтування необхідності проведення організаційних змін	*II етап: Здійснення комплексної оцінки проведення майбутніх організаційних змін*	*III етап: ФОрмування комнди з впровадження організаційних змін*	*IV етап: Здійснення аналізу стану та необхідності впровадження організаційних змін*	*V етап: Заключний*
• На початку розробки стратегії управління організаційними змінами в АТ Львівгаз чітко визначимося, які саме зміни необхідно впроваджувати. До прикладу: розширення або скорочення наявної діяльності; вихід на нові ринкові сегменти або галузі; зміцнення наявних бізнес-позицій на ринку; концепція зниження витрат; концепція підвищення ефективності діяльності тощо. Обгрунтування пропонованої стратегії сприятиме підвищенню ефективності та покращенню майбутніх фінансово-економічних результатів діяльності АТ Львівгаз, а також убезпечить його від негативних наслідків та дозволить виявити можливі ризики й загрози втрат.	• 1 Масштабність майбутніх організаційних змін для діяльності та функціонування АТ Львівгаз загалом. • 2 Необхідність перегляду (або коригування) існуючої організаційної структури АТ Львівгаз у зв'язку з впровадженням нових організаційних змін. • 3 Аналіз необхідних витрат на реалізацію змін та оцінка майбутніх доходів від впровадження таких змін на АТ Львівгаз. • 4 Аналіз рівня впливу нових змін на майбутню діяльність АТ Львівгаз. • 5 Оцінка майбутньої діяльності АТ Львівгаз з урахуванням адаптаційного процесу до змін в зовнішньому середовищі, в т.ч бізнес-середовищі. • 6 Оцінка ефективності управлінських дій щодо реалізації організаційних змін на АТ Львівгаз в умовах нестійких фінансових ринків.	• 1 Визначення команди виконавців реалізації організаційних змін АТ Львівгаз з числа колективу з урахуванням потреби в їхньому додатковому навчанні (перенавчанні) тощо. • 2 Чіткий розподіл завдань та обов'язків між виконавцями окремих етапів робіт. • 3 Встановлення чітких часових меж (дедлайнів) на виконання завдань та задач, проведення зустрічей для представлення та обговорення можливих результатів від впроваджених змін. • 4 Використання спеціально сформованого комплексу обраного набору інструментів управління для розробки й реалізації організаційних змін. • 5 Розробка бачення та визначення цілей щодо майбутніх організаційних змін у комплексі, які мають бути відкрито та прозоро донесені до всього персоналу АТ Львівгаз.	• 1 Оцінка отриманих загальних (комплексних) результатів від реалізації організаційних змін в АТ Львівгаз на кожній його управлінській сходинці окремо. • 2 Аналіз впроваджених організаційних змін в комплексі на АТ Львівгаз. • 3 Оцінка рівня досягнутої ефективності та наявних і потенційних перешкод, що виникли та можуть виникати в процесі реалізації організаційних змін в АТ Львівгаз, що функціонує в умовах змін. • 4 Оцінка проведених дій з контролю та координації за виконанням проєкту щодо реалізації організаційних змін в АТ Львівгаз. • 5 Аналіз рівня успішності реалізації основних цілей та бізнес-цілей впровадження організаційних змін на АТ Львівгаз. • 6 Оцінка майбутньої діяльності АТ Львівгаз на основі впроваджених організаційних змін з урахуванням можливості його подальшого розвитку в умовах кризового бізнес-середовища.	• Моніторинг оцінки стану ефективності ФОП для майбутньої діяльності АТ Львівгаз для його функціонування в умовах змін факторів, як зовнішніх так і внутрішніх; • Забезпечення швидких та якісних результатів та зворотного зв'язку для отримання позитивних результатів від запропонованих змін з організаційного розвитку; • Коригування етапів стратегії та врахування можливостей для проведення змін на АТ Львівгаз

Рисунок 3.1 – Пропонована стратегія з організаційного розвитку для АТ Львівгаз

Джерело удосконалено автором на основі [33]

На рисунку 3.1 представлено стратегію організаційних змін для АТ Львівгаз в умовах функціонування зовнішніх викликів, в якій представлено основні елементи організаційного розвитку.

Реалізація організаційних змін – це складний та багатогранний процес, який під час свого формування та розробки буде багато разів змінюватися та коригуватися, створюючи концепцію завдань, яка найбільше підходить для розвитку підприємства та забезпечення його успішної діяльності в майбутньому. З урахуванням цього, підприємство повинно пройти всі необхідні покрокові етапи: від планування до повної реалізації запланованих організаційних змін [33].

Управління організаційними змінами на підприємстві слід розуміти як комплексний бізнес-процес, спрямований на формування, виконання, реалізацію та успішне досягнення запланованих змін. Для цього варто застосувати наступні взаємопов’язані кроки:

1 Підготовчий етап (початковий етап) – включає комплексне пояснення та обґрунтування необхідності проведення всіх майбутніх організаційних змін на підприємстві, а також прогнозування майбутніх результатів від впровадження таких змін.

2 Етап впровадження (етап реалізації) – найскладніший етап процесу, який включає комплексний обґрунтований план щодо реалізації необхідних організаційних змін усім колективом підприємства та на всіх його управлінських рівнях. Важливим моментом є швидкість та ефективність зворотного зв’язку для усунення різного роду невідповідностей, небезпек, ризиків та втрат.

3 Підсумковий етап (завершальний етап) – скрупульозна перевірка отриманих результатів від впроваджених організаційних змін на підприємстві разом із обґрунтуванням виконання всіх попередніх кроків, завдань та робіт. Також він включає в себе кроки, при якому визначаються всі наявні та можливі недоліки в реалізації нових запланованих організаційних змін на підприємстві та формується чіткий план їх усунення.

Крім цього, важливо зазначити, що управління організаційними змінами на підприємстві в основному здійснюється людьми. Зміни зазвичай орієнтовані на вдосконалення людської праці та виробничих процесів, у яких задіяні люди. Саме людський чинник – працівники підприємства – забезпечують отримання позитивних результатів від впровадження організаційних змін [33].

Запропонована стратегія щодо впровадження необхідних організаційних змін на досліджуваному підприємстві в умовах кризового бізнес-середовища передбачає як швидке її формування, враховуючи наявні кризові умови, так і швидку реалізацію, враховуючи часову необхідність. Врахування цих факторів матиме вагомий вплив на забезпечення та підтримку підприємства в майбутньому.

3.2 Розробка методики та програми підвищення кваліфікації персоналу для АТ Львівгаз

Підвищення кваліфікації персоналу є важливим елементом розвитку будь-якої організації. Це процес, який спрямований на покращення знань, навичок та компетенцій працівників, що дозволяє їм ефективніше виконувати свої обов'язки та сприяє загальному розвитку підприємства.

Підвищення кваліфікації – це процес навчання та розвитку працівників, спрямований на оновлення та поглиблення їхніх професійних знань і навичок. Це дозволяє працівникам адаптуватися до змін у технологіях, методах роботи та вимогах ринку.

Основною метою підвищення кваліфікації є забезпечення відповідності знань та навичок працівників сучасним вимогам ринку праці. Завданнями підвищення кваліфікації є:

- Оновлення знань працівників.
- Розвиток нових навичок та компетенцій.
- Підвищення ефективності роботи.
- Підвищення мотивації та задоволеності працівників.

Підвищення кваліфікації базується на таких принципах:

- Систематичність: навчання повинно бути регулярним та плановим.

- Актуальність: навчальні програми повинні відповідати сучасним вимогам ринку.

- Практична спрямованість: навчання повинно бути орієнтоване на практичне застосування знань.

- Індивідуальний підхід: навчальні програми повинні враховувати індивідуальні потреби та особливості працівників.

В таблиці 3.1 представлено етапи впровадження програми підвищення кваліфікації

Таблиця 3.1 – Етапи впровадження програми підвищення кваліфікації

Етапи впровадження	План дій та заходів
1. Аналіз потреб у навчанні, який є першим етапом аналізу потреб у навчанні	- Проведення опитувань серед персоналу для виявлення необхідних знань та навичок. - Визначення критичних компетенцій для кожного рівня посад. - Оцінка поточного рівня кваліфікації персоналу.
2. Планування програми навчання	- Встановлення чітких цілей та завдання навчання. - Розробка календарного плану тренінгів та семінарів. - Визначення потреб в ресурсах (тренери, матеріали, місце проведення).
3. Розробка навчальних матеріалів	- Підготовка презентацій, посібників та навчальних відео. - Розробка практичних завдань та кейс-стаді для закріплення теоретичних знань. - Забезпечення доступу до онлайн-ресурсів та бібліотек.
4. Проведення навчальних заходів	- Організація тренінгів та семінарів у зручний для працівників час з використанням інтерактивних методів навчання (дискусії, групові роботи, симуляції). - Залучення досвідчених тренерів та експертів з галузі.
5. Оцінка результатів навчання	- Проведення тестування для перевірки засвоєних знань. - Визначення рівня задоволеності учасників навчання. - Внесення коректив до програми тренінгів на основі аналізу опитування та тестування.
6. Безперервний розвиток	- Впровадження системи постійного навчання та підвищення кваліфікації. - Підтримка мотивації працівників через визнання досягнень та кар'єрний розвиток. - Організація регулярних зустрічей для обміну досвідом та найкращими практиками.

Джерело: розробка автора

Для успішного підвищення кваліфікації необхідне впровадження методів

навчання та розвитку персоналу. В рамках нашої пропозиції рекомендуємо воркшопи та прогарми підвіщення кваліфікації.

Воркшопи можна проводити як у безпосередньому контакті, так і за допомогою творчих майстерень з використанням електронних інструментів. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу через творчі майстерні з використанням електронних інструментів є сучасним та економічним форматом.

Переваги такого навчання включають [34]:

- Дистанційна форма проведення: для участі у заході достатньо мати доступ до комп'ютера з інтернетом.

- Зручний час проведення, враховуючи корпоративний ритм роботи.

- Обмін документацією: учасники можуть зберігати всі робочі матеріали на своїх комп'ютерах.

- Можливість повторного перегляду: кожен учасник може переглядати записи заходів у зручний час, що дозволяє уникати розбіжностей та суперечок.

Способи та цілі використання творчих майстерень з електронними інструментами включають:

1 Діагностика персоналу.

2 Корпоративні тематичні тренінги для всіх рівнів персоналу.

3 Наради чи фокус-групи з різною кількістю учасників.

4 Вирішення термінових питань без виїзду на місце, якщо це можливо.

Пропонуємо програму тренінгу для працівників АТ Львівгаз. Воркшоп має на меті досягнення конкурентних переваг, орієнтований на взаємну підтримку, вирішення організаційних завдань та згуртованість персоналу.

І Програма та основні аспекти воркшопу [35]:

- Організаційно-управлінські питання: принципи організації командної роботи, організаційний «ефект команди», основні сфери діяльності команд, форми управління в команді, види команд, цикли життєдіяльності команд, підходи до формування команд, організація роботи команди.

- Психологічні питання: взаємодія в команді, конфліктне існування,

саморегуляція.

- Системно-аналітичні питання: ситуаційний аналіз, оцінка ризиків, технології вирішення проблем.

Програма проведення [36]:

1 блок - основи створення команди:

- Принципи створення команд.

- Секрети «ефекту команди».

- Основні сфери діяльності команд.

- Форми управління в команді.

- Недоліки команди.

- Команда в інтелектуальній сфері.

- «Командний» стиль управління у великих колективах.

- Профілактика розпаду команди.

- Основні типи розподілу функцій в команді.

2 блок - організація роботи команди і психологічні основи взаємодії в команді:

- Організація і координація роботи в команді, взаємодія з іншими командами або зовнішніми партнерами.

- Планування діяльності команди, контроль виконання роботи в команді.

- Ситуаційний аналіз.

- Взаємодія в команді.

- Конфліктне існування.

- Саморегуляція.

Основна форма проведення: рольові ігри.

1 Гра «Створення острівної країни»:

- Мета: визначення стилю ситуативної комунікації.

- Визначити характер взаємодії учасників гри між собою.

- Розподіл ролей в групі.

- Стилі поведінки кожного учасника гри.

- Визначити цінності, які об'єднують учасників гри.

2 Ігри «Величне ім'я», «Власний герб», «Невидимий зв'язок», «Єнотове коло»:

- Мета: відпрацювання ключової ідеї «відчуття спільності і довіри замість самотності і відчуження».

- Зняття захисних бар'єрів недовіри.

- Формування командного духу.

- Взаємодія на основі довіри.

- Внутрішні зв'язки команди як цінність єдності.

3 Ігри «Долоні», «Давайте говорити один одному компліменти», «Цінності команди», «Нове ім'я»:

- Мета: відпрацювання ключової ідеї, що співпраця - це найбільш гармонійний стиль міжособистісних відносин, заснований на розумінні унікальності кожного і довіри.

- Формування системи прийняття членів команди.

- Розуміння цінності турботи про себе і ближнього.

- Пошук точок дотику з колегами.

- Розуміння унікальності вкладу кожного учасника команди.

4 Ігри «Побудувати будинок», «Посадити дерево», «Виростити сина», «Древо успіхів»:

- Мета: усвідомлення, що робота на загальний результат пов'язана з розумінням власної зони відповідальності та частки участі в спільній справі.

- Формування єдиного розуміння підходу до вирішення завдання всіма членами команди.

- Тренування вміння спільно і злагоджено досягати результату.

5 Гра «Сім випробувань царя»:

- Мета: розвиток творчості в командній діяльності.

- Діагностика форм творчості.

- Розвиток творчих можливостей членів команди.

- Результат творчості як найбільш ефективний шлях досягнення кінцевого результату.

6 Гра «Золота рибка»:

- Мета: відпрацювання ключової ідеї «конструктивна самореалізація замість боротьби за виживання».

- Відпрацювання навичок поведінки в умовах конструктивного конфлікту.

- Формування вміння активного слухання.

- Прийоми аргументації та контраргументації.

- Вміння вести конструктивну бесіду, знаходячи загальне в різних позиціях.

- Отримання досвіду, необхідного для оптимальної спеціалізації співробітників в інтересах досягнення цілей організації.

- Створення можливостей для аналізу ефективності індивідуальних стратегій взаємодії з людьми в процесі реалізації різних завдань.

- Апробація варіантів поведінки, спрямованих на зміну своєї позиції в групі.

- Освоєння методів взаємного посилення рольових позицій в команді.

Результат воркшопу:

Після проведення воркшопу готуються письмові матеріали: результати тестування з психологічними характеристиками, графіком, звіт за підсумками тренінгу - протокол спостережень.

Структура воркшопу:

1 До воркшопова підготовка: погодження цілей, програми, критеріїв, заміри вихідного стану – анкетування та адаптація матеріалів до стану АТ Львівгаз.

2 Проведення воркшопу: ділові та рольові ігри з відеомоніторингом (вебінар) – 30-40%, індивідуальна методична робота – 10-15%, міні-презентації – 10-15%, групові проекти – 10-15%, проблемні дискусії та мозкові штурми – 10-15% часу тренінгу.

3 Підтримка після воркшопу: оцінка (моментальна та відкладена), відслідковування (через 1,5-2 та 4-6 місяців), підтримка (паралельно з

відслідковуванням), рекомендації (у ході всього процесу).

ІІ Програма Підвищення Кваліфікації Персоналу.

1-й квартал:

- Тема: Безпека на виробництві.

- Мета: Підвищення рівня знань з охорони праці.

- Методи: Лекції, практичні заняття, симуляції.

2-й квартал:

- Тема: Ефективне управління проектами.

- Мета: Розвиток навичок планування, контролю та аналізу проектів.

- Методи: Тренінги, кейс-стаді, групові роботи.

3-й квартал:

- Тема: Нові технології в газорозподільчій галузі.

- Мета: Ознайомлення з новітніми технологічними рішеннями.

- Методи: Презентації, демонстрації, онлайн-курси.

4-й квартал:

- Тема: Лідерство та командна робота.

- Мета: Розвиток лідерських якостей та навичок ефективної роботи в команді.

- Методи: Семінари, тренінги, рольові ігри.

Впровадження програми підвищення кваліфікації потребує фінансових ресурсів для покриття витрат на аналіз потреб у навчанні, планування програми, розробку навчальних матеріалів, проведення навчальних заходів, оцінку результатів та безперервний розвиток.

Загальна вартість впровадження програми може включати витрати на проведення опитувань, розробку цілей та завдань, підготовку навчальних матеріалів, організацію тренінгів та семінарів, залучення тренерів та експертів, проведення тестування та підтримку мотивації працівників.

В таблиці 3.2 представимо фінансові розрахунки для впровадження програми з підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.2 – Фінансові розрахунки з впровадження програми підвищення кваліфікації

№ з/п	Перелік етапів	Детальний опис етапів	тис. грн.
1	Аналіз потреб у навчанні	Вартість проведення опитувань та аналізу	10 000
		Витрати на визначення критичних компетенцій	5 000
		Оцінка поточного рівня кваліфікації	7 000
2	Планування програми навчання	Розробка цілей та завдань	8 000
		Календарний план тренінгів та семінарів	6 000
		Визначення необхідних ресурсів	4 000
3	Розробка навчальних матеріалів	Підготовка презентацій, посібників та навчальних відео	15 000
		Розробка практичних завдань та кейс-стаді	10 000
		Доступ до онлайн-ресурсів та бібліотек	5 000
4	Проведення навчальних заходів	Організація тренінгів та семінарів	20 000
		Використання інтерактивних методів навчання	12 000
		Залучення досвідчених тренерів та експертів	18 000
5	Оцінка результатів навчання	Проведення тестування	6 000
		Визначення рівня задоволення учасників	4 000
		Корективи до програми	3 000
6	Безперервний розвиток	Впровадження системи постійного навчання	10 000
		Підтримка мотивації працівників	8 000
		Організація регулярних зустрічей	5 000
	Загальна вартість впровадження програми		156 000

Джерело: розробка автора

Ця методика та програма підвищення кваліфікації персоналу для АТ Львівгаз забезпечить ефективне навчання та розвиток працівників, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та професійного рівня.

Впровадження методики та програми підвищення кваліфікації персоналу є важливим кроком для розвитку АТ Львівгаз. Це дозволяє підвищити ефективність роботи працівників, адаптуватися до змін у ринку та технологіях, а також забезпечити конкурентоспроможність АТ Львівгаз в довгостроковій перспективі.

Висновок до 3 го розділу.

Запропонована стратегія організаційних змін для АТ Львівгаз, враховуючи аспекти змін середовища, передбачає як швидке формування, що дозволить враховувати наявні зміни, так і оперативну реалізацію, враховуючи часову необхідність.

Ефективність навчання та розвитку персоналу проявляється у зростанні прибутку підприємства, посиленні його фінансової стійкості, вдосконаленні процесу формування стратегії, підвищенні результативності бізнес-процесів, зниженні витрат, покращенні якості продукції та зростанні рівня задоволення споживачів і працівників. Зміни у зовнішньому середовищі призводять до уточнення або коригування цілей і завдань підприємства.

Таким чином, у цьому розділі ми розглянули напрями, шляхи та конкретні заходи з програми впровадження підвищення кваліфікації на АТ Львівгаз.

ВИСНОВКИ

Діяльність українських підпрємств, зокрема критичного та стратегічно важливих для забезпечення життєдіяльності України перебуває під процесом постійних змін та викликів через агресивні військові дії які ведуться на території нашої держави російською федерацією, спонукає ТОП менеджмент багатьої підприємств думати над розробкою стратегічних дій для стабільної діяльності в сучасних умовах.

В першому розділі магістерської роботи, який є теоретичним, представлено основи управління змінами, принципи та невдачі змін. Виділено принципи, методи в яких чітко простежуються кроки до продуманих стратегій та рішень.

Досліджено управління стратегічними змінами на АТ Львівгаз, має включати в себе аналіз конфігурацій, взаємозв'язків сукупності елементів, таки як: суб'єктів управління стратегічними змінами, що взаємодіють із об'єктами і предметом управління через принципи управління стратегічними змінами.

У другому розділі магістерської роботи нами здійснено історичний екскурс становлення та розвитку газотранспортної та газорозподільчої систем України. Зокрема, Львівгаз це газорозподільне підприємство, яке займається постачанням природного газу споживачам у Львові та Львівській області. До газотранспортних підприємств віносяться підприємства, які відповідають за транспортування природного газу магістральними газопроводами по всій території України.

Здійснено аналіз діяльності АТ Львівгаз, внутрішнього та зовнішнього середовища, проведено SWOT та STEP аналізи, які показали сильні та слабкі сторони АТ Львівгаз. Досліджено стан проведення змін на АТ Львівгаз, виявлено проблеми з прийняттям управлінських рішень та організаційного розвитку.

В третьому розділі нами запропонована стратегія організаційних змін для АТ Львівгаз, в якій запропоновано враховувати аспекти змін середовища, також вона передбачає швидке формування складових змін, що дозволить враховувати наявні зміни, оперативну реалізацію змін, враховуючи часову обмеженість.

Нами також запропоновано пропозицію з підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу, яка на нашу думку, проявлятиметься у зростанні прибутку АТ Львівгаз, посиленні його фінансової стійкості, вдосконаленні процесу формування стратегії, підвищенні результативності бізнес-процесів, зниженні витрат, покращенні якості продукції та зростанні рівня задоволення споживачів і працівників.

Зміни у зовнішньому середовищі призводять до уточнення або коригування цілей і завдань підприємства, тому нехтувати ними не вартує.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Jones J.Ch. *Design Methods*, WNT, Warsaw 1977, pp. 95-99.

2 Wacławik B., *Strategia czuwania - metoda antycypacyjnej analizy otoczenia konkurencyjnego*: R. Borowiecki, M. Romanowska (ed.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, видавництво Difin, Варшава 2001, с. 123-128.

3 Сікорський Ч. *Проектування організації установ*, PWE, Варшава 1988, с. 183.

4 Брільман Я. *Сучасні концепції*, PWE, Варшава 2002, с. 375-393.

5 Коттер Дж. "*Очолюючи зміни"*, Гарвардська школа бізнесу, Бостон 1996.

6 Мачачка Я. *Управління організаційним розвитком*, Наукове видавництво PWN, Варшава-Краків 1998, с. 84-92.

7 Карр К., Хард К.Д., Трахант В.Д. *Управління процесом змін*, Naukowe Wydawnictwo PWN, Варшава 1998, с. 39-40.

8 Кларк Л., *Управління змінами*. Видавництво "Гебетнер і С-ка", Варшава, 1997, s 190.

9 Nalepka A. *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej firmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1995, p. 26.

10 Шлезінгер П.Ф., Сате В., Шлезінгер Л.А., Коттер Я., *Організаційний дизайн*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Варшава 1999.

11 Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління: *навчальний посібник*. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 199 с. URL: https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=448296 (дата доступу: 08.01.25)

12 Masłyk-Musiał E., Zarządzanie zmianami w firmie, CIM, Warszawa 1996.

13 Wawrzyniak B., Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa 1999.

14 Zimniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999.

15 Gronard B., Meston F., Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?, Poltext, Warszawa 1997.

16 Zarządzanie strategiczne problemy, kierunki badań. *Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości Seria*: Zarządzanie Wałbrzych 2009. St. 357. ISBN 978-83-60904-05-3

17 Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: *монографія*. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. 188 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_2216_36413697.pdf (дата доступу: 11.01.25)

18 А. Міллер, Г.Г. Десс, *Стратегічний менеджмент*, 2-е вид., MacGraw-Hill Companies, Inc., Нью-Йорк 1996, с. 344.

19 Ткаченко М. О., Костенюк Ю. Б. Стан газотранспортної системи: сучасні виклики та ризики. Регіональна економіка. 2022/№2, ст. 29-40. URL: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).29-40 (дата доступу: 09.01.25)

20 Омельченко В. Огляд основних причин критичного стану газорозподільної системи України в умовах зростаючих викликів. URL: https://razumkov.org.ua/statti/ogliad-osnovnykh-prychyn-krytychnogo-stanu-gazorozpodilnoi-systemy-ukrainy-v-umovakh-zrostaiuchykh-vyklykiv (дата доступу: 09.01.25)

21 Ринок природного газу та електроенергії у I півріччі 2024 р.: моніторинг ExPro Consulting. URL: https://expro.com.ua/statti/rinok-prirodnogo-gazu-ta-elektroenerg-u--pvrchch-2024-r-montoring-expro-consulting?form=mg0av3 (дата доступу: 10.01.25)

22 Результати моніторингу функціонування ринку природного газу за I квартал 2023 року. URL: https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Sfery_Gaz/Monitoring_rynku_gaz/2023/monitoryng_gaz_I-2023.pdf?form=MG0AV3 (дата доступу: 09.01.25)

23 Ринок природного газу в Україні (УЕБ). URL: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/gas/ueex/?form=MG0AV3 (дата доступу:

10.01.25)

24 Про компанію. URL: https://lv.naftogaz.com/about/?form=mg0av3 (дата доступу: 08.01.25)

25 Гораль Л. Т., Король С. В. Орієнтири для розвитку газорозподільних підприємств України. URL: https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2016_Issue_1(5)_120-124.pdf (дата доступу: 11.01.25)

26 На офіційному вебсайті НКРЕКП. URL: https://www.nerc.gov.ua/decisions/rishennya-nkrekp-za-31-serpnya-2023-roku (дата доступу: 30.12.24)

27 Львівгаз, Регіональна газова компанія. URL: https://www.ua-region.com.ua/03349039?form=MG0AV3 (дата доступу: 10.01.25)

28 Прохорова В.В. Організаційно-економічні зміни як основа активізації підприємницької діяльності промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія Економічні науки. 2015. Випуск 15. Частина 3. С. 78-81.

29 Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. Інтелект XXI. 2014. № 2. С. 119-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_15 (дата доступу: 10.12.24).

30 Новий тариф на розподіл для «Львівгазу» виявився у 2,5 рази меншим за собівартість доставки газу споживачам. URL: https://glavcom.ua/economics/finances/noviy-tarif-na-rozpodil-dlya-lvivgazu-viyavivsya-u-25-razi-menshim-za-sobivartost-dostavki-gazu-spozhivacham-654687.html?form=MG0AV3 (дата доступу: 10.01.25)

31 Зміни для споживачів: клієнти «Львівгазу» передаватимуть показники новій компанії. URL: https://varta1.com.ua/news/zmini-dlya-spozhivachiv-kliienti-lvivgazu-peredavatimut-pokazniki-noviy-kompaniyi_367091.html?form=MG0AV3 (дата доступу: 10.01.25)

32 Михайлів М. Кваліфікаційна робота на тему: Управління змінами в діяльності підприємства. URL:

https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4649/1/10.06%20%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D1%96%D0%B2%20%D0%9C..pdf (дата доступу: 10.01.25)

33 Петришин М.П. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра «Дослідження системи управління організаційними змінами на підприємстві, на прикладі ТОВ «Пласт-Бокс Україна». Тернопіль. 2024 р. ст. 71. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46929/1/КРМ_Петришин.pdf (дата доступу: 30.12.24)

34 Корнієнко І.О., Алмаші С.І. Методологія проведення тренінгів: курс лекцій з дисципліни для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 053 «Психологія». Мукачево: МДУ, 2016. 60 с. https://duikt.edu.ua/uploads/l_2060_53724974.pdf (дата доступу: 12.01.25)

35 Ефективні методи проведення тренінгів: інструменти для досягнення найкращих результатів. URL: https://mukachevo.net/news/efektyvni-metody-provedennia-treninhiv-instrumenty-dlia-dosiahnennia-naykrashchykh-rezultativ_5779011.html (дата доступу: 12.01.25)

36 Тренінги: функції, методи, проблеми та оцінка ефективності. URL: https://vtkosnova.com/uk/treningi-funktsiyi-metodi-problemi-ta-otsinka-efektivnosti/ (дата доступу: 12.01.25)

37 Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. URL: http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf (дата доступу: 13.01.25)

38 Полінкевич О.М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf (дата доступу: 25.12.25)

Бібліографічна довідка

Кравець Андрій Богданович

Тема магістерської роботи: **Управління стратегічними змінами на газорозподільних підприємствах**

Обсяг пояснювальної записки 68 аркушів.

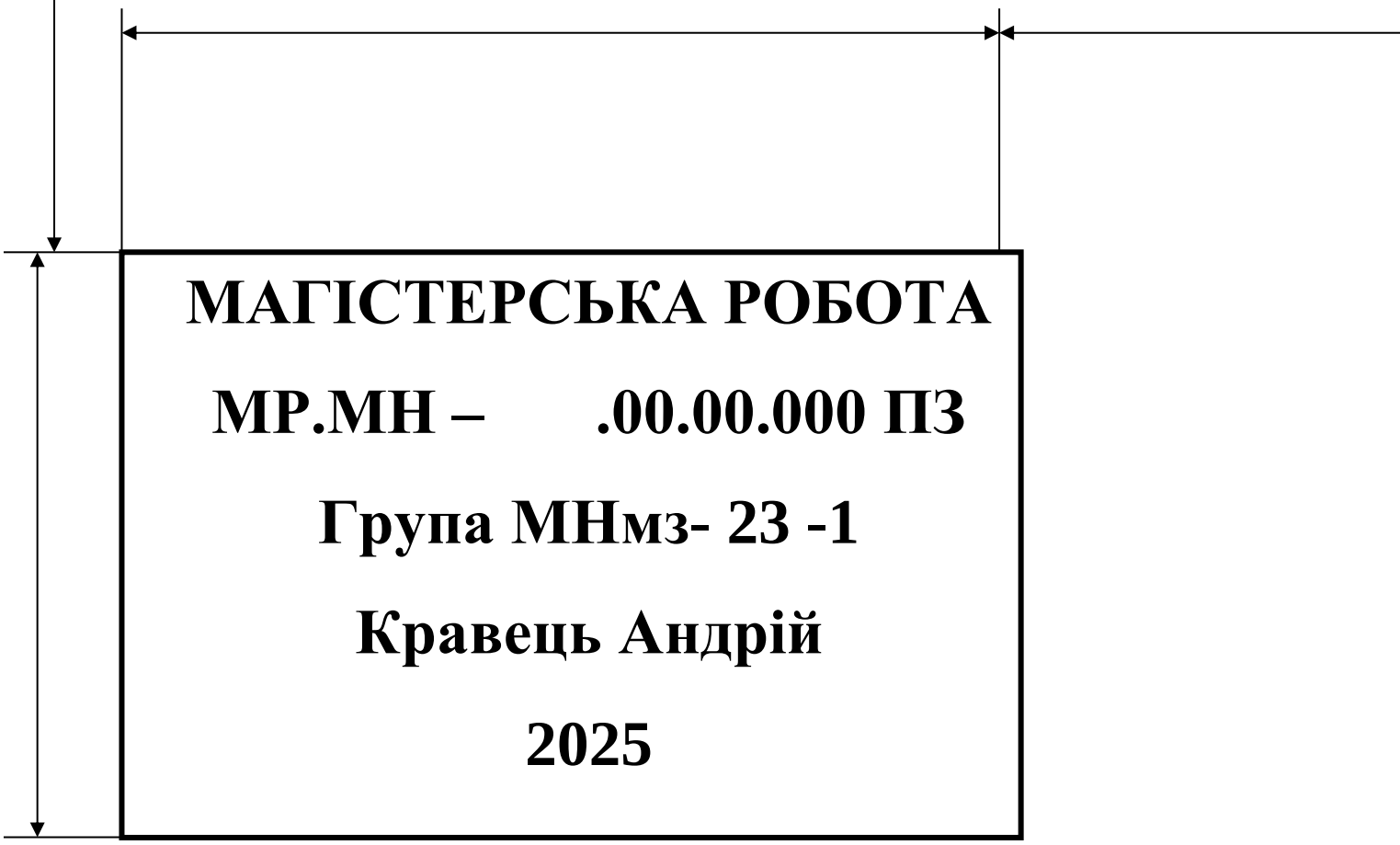
Кількість рисунків – 15 рисунків.

Кількість таблиць – 11 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 6 шт.

Слайд 1. Аспекти стратегічних змін. Свідомі і виникаючі стратегії.
Слайд 2. Ключові складові стратегічних змін
Слайд 3. Видобуток природного газу. Динаміка оптових цін на ринку природного газу. Ціна на природний газ. Динаміка цін на роздрібному ринку природного газу
Слайд 5. Перелік вимог для ефективного впровадження змін
Слайд 6. Пропозиції

„____” _____ 2025 р


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МНмз- 23 -1
Кравець Андрій
2025