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

Костюченко Денис Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 338.45
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

«Удосконалення управління підприємствами енергетичної галузі в умовах змін зовнішнього середовища»

(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Д.С. Костюченко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник ***Савчук Світлана Віталіївна, PhD, доцент***
(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

Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОПП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МіА
_____І.П. Кінаш
"__"_____2025р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту ***Костюченку Денису Сергійовичу***
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи ***«Удосконалення управління підприємствами енергетичної галузі в умовах змін зовнішнього середовища»***

2 Керівник роботи ***Савчук Світлана Віталіївна, Phd, доцент***

3 Затверджена наказом № 233/12 від 28.11.2025 р.

4 Термін здачі студентом закінченої роботи _____

5 Вихідні дані до роботи *звітні дані підприємства, періодична література*

6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань)
Вступ. Теоретико-методичні засади удосконалення діяльності підприємств в умовах змін зовнішнього середовища. Діагностика змін зовнішнього середовища, що визначають необхідність удосконалення управління підприємством. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління енергетичними підприємствами в умовах змін зовнішнього середовища. Висновки. Перелік використаних джерел.

7 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень)
Рисунок 1.1 – Напрями змін сучасного бізнес-середовища
Таблиця 1.1 – Класифікація змін
Рисунок 1.7 - Схема діагностики зовнішнього середовища підприємства
Таблиця 1.4 - Характеристика методик аналізу структурних елементів виду діяльності та конкурентного середовища
Рисунок 2.1 – Ключові тенденції, виклики та напрями трансформації газової галузі України в умовах воєнного стану
Рисунок 2.1 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності АТ «Київгаз» у 2019–2024 рр
Рисунок 3.1 - Послідовність етапів процесу моніторингу ЗС

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапівроботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Теоретико-методичні засади удосконалення діяльності підприємств в умовах змін зовнішнього середовища		*виконано*
1.1 Визначення сутності поняття «зміни» та їх впливу на систему управління підприємством		*виконано*
1.2 Удосконалення управління підприємством на основі врахування змін зовнішнього середовища		*виконано*
1.3 Вибір методів аналізу та оцінки змін зовнішнього середовища		*виконано*
2. Діагностика змін зовнішнього середовища, що визначають необхідність удосконалення управління підприємством		*виконано*
2.1 Дослідження стану та визначення основних тенденцій змін енергетичної галузі України		*виконано*
2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «Київгаз»		*виконано*
2.3 Аналіз впливу змін зовнішнього середовища на діяльність енергетичної компанії		*виконано*
3. Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління енергетичними підприємствами в умовах змін зовнішнього середовища		*виконано*
3.1 Основні напрями та шляхи удосконалення управління підприємством		*виконано*
3.2 Вибір заходів щодо удосконалення управління АТ «Київгаз» в умовах змін зовнішнього середовища		*виконано*
3.3 Економічне обґрунтування пропонованих змін для удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища		*виконано*

Студент_____/_____ /

Особистий підпис Розшифровка підпису

Керівник роботи_____/ _____/

Особистий підпис Розшифровка підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено теоретико-методичні основи і розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади удосконалення управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних завдань:

1 проаналізувати підходи до визначення сутності понять «зміни» та «управління змінами», систематизувати класифікацію змін;

2 визначити основні аспекти удосконалення управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища;

3 обрати методику оцінки та аналізу змін факторів зовнішнього середовища, що впливають на управління підприємством;

4 дослідити стан та визначити основні тенденції змін енергетичної галузі України;

5 оцінити вплив змін у зовнішньому середовищі на управління та діяльність енергетичної компанії;

6 виділити основні напрями та шляхи удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища.

Отримані результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності АТ «Київгаз».

Ключові слова: управління, менеджмент, зовнішнє середовище, зміни, управління змінами, газорозподільне підприємство.

ABSTRACT

The master's thesis examines the theoretical and methodological foundations and develops practical recommendations for improving the management of an energy enterprise under conditions of changes in the external environment.

The object of the research is the process of improving the management of an energy enterprise under conditions of changes in the external environment.

The subject of the research is the theoretical and practical principles of improving enterprise management under conditions of changes in the external environment.

The purpose of the thesis is to study the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for improving the management of an energy enterprise under conditions of changes in the external environment. To achieve this purpose, the following objectives are set:

1. to analyze approaches to defining the essence of the concepts of "change" and "change management" and to systematize the classification of changes;
2. to identify the main aspects of improving enterprise management under conditions of changes in the external environment;
3. to select a methodology for assessing and analyzing changes in external environmental factors that affect enterprise management;
4. to examine the current state and identify the main trends of changes in the energy sector of Ukraine;
5. to assess the impact of changes in the external environment on the management and performance of an energy company;
6. to identify the main directions and ways of improving the management of an energy enterprise under conditions of changes in the external environment.

The research results can be used in the practical activities of Kyivgaz JSC.

Keywords: management, external environment, changes, change management, gas distribution enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП……**7**
Розділ І Теоретико-методичні засади удосконалення діяльності підприємств в умовах змін зовнішнього середовища ……..……10
1.1 Визначення сутності поняття «зміни» та їх впливу на систему управління підприємством ……..……..10
1.2 Удосконалення управління підприємством на основі врахування змін зовнішнього середовища ……..15
1.3 Вибір методів аналізу та оцінки змін зовнішнього середовища ……21
Висновки до розділу 1……....27
Розділ ІІ Діагностика змін зовнішнього середовища, що визначають необхідність удосконалення управління підприємством……..……..**28**
2.1 Дослідження стану та визначення основних тенденцій змін енергетичної галузі України ……...28
2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «Київгаз»……..35
2.3 Аналіз впливу змін зовнішнього середовища на діяльність енергетичної компанії…….……41
Висновки до розділу 2…….……48
Розділ ІІІ Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління енергетичними підприємствами в умовах змін зовнішнього середовища…… ……..….**49**
3.1 Основні напрями та шляхи удосконалення управління підприємством……49
3.2 Вибір заходів щодо удосконалення управління АТ «Київгаз» в умовах змін зовнішнього середовища ……54
3.3 Економічне обґрунтування пропонованих змін для удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища……...58
Висновки до розділу 3 ……62
ВИСНОВКИ……..63
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…..……65
ДОДАТКИ……70

ВСТУП

Актуальність роботи. Енергетичні підприємства як відкриті соціально-економічні системи функціонують у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, динаміка якого безпосередньо впливає на ефективність їх управління та результати діяльності. Здатність своєчасно і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища в сучасних умовах набуває ключового значення, оскільки дедалі частіше виступає не лише чинником конкурентоспроможності, а й передумовою стабільного функціонування та розвитку підприємств енергетичної галузі. Водночас енергетичні підприємства не лише адаптуються до змін, але й самі ініціюють трансформації у зовнішньому середовищі шляхом впровадження нових технологій, розвитку інфраструктури, використання альтернативних джерел енергії, підвищення енергоефективності та розширення спектра послуг.

Особливо високий рівень мінливості зовнішнього середовища притаманний енергетичному сектору України, зокрема газорозподільчим підприємствам, які здійснюють діяльність в умовах трансформації ринкових механізмів, посилення державного регулювання, змін нормативно-правової бази, впровадження європейських стандартів, цифровізації процесів управління та обліку, а також зростання вимог до надійності й безпеки енергопостачання. Додатковими чинниками впливу виступають макроекономічна нестабільність, воєнні ризики, зростання уваги до енергетичної безпеки та сталого розвитку.

У таких умовах ефективне функціонування енергетичних підприємств потребує формування та вдосконалення системи управління, орієнтованої на ідентифікацію змін зовнішнього середовища, оцінювання пов’язаних із ними ризиків і можливостей, прогнозування їх впливу на результати діяльності та обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Це зумовлює актуальність дослідження проблем удосконалення управління енергетичними підприємствами в умовах змін зовнішнього середовища та розроблення

практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності й стійкості їх розвитку.

.Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади удосконалення управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

- проаналізувати підходи до визначення сутності понять «зміни» та «управління змінами», систематизувати класифікацію змін;

- визначити основні аспекти удосконалення управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища;

- обрати методику оцінки та аналізу змін факторів зовнішнього середовища, що впливають на управління підприємством;

- дослідити стан та визначити основні тенденції змін енергетичної галузі України;

- оцінити вплив змін у зовнішньому середовищі на управління та діяльність енергетичної компанії;

- виділити основні напрями та шляхи удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, графічний метод застосовано для наочного подання статистичних даних, а також для схематичного відображення теоретичних і практичних положень магістерської роботи. Метод структурно-логічного аналізу використано при формуванні логіки та побудові структури дослідження. Метод порівняння застосовано з метою комплексного аналізу виробничо-господарської

діяльності енергетичного підприємства. Методи групування та класифікації використано для обґрунтування вибору факторів, у межах яких виокремлено зміни зовнішнього середовища, а також для вдосконалення класифікації таких змін за додатковими ознаками. Метод абстрагування застосовано для формування узагальнених показників рівня розвитку енергетичного ринку та оцінювання впливу змін зовнішнього середовища на систему управління енергетичним підприємством. Матричний метод використано для побудови матриці впливу змін зовнішнього середовища на управлінські процеси підприємства. Для прогнозування розвитку енергетичного підприємства застосовано метод екстраполяції. Метод експертних оцінок (метод Дельфі) використано з метою визначення питомої ваги окремих змін зовнішнього середовища та прогнозування ймовірності їх настання. Сценарний підхід застосовано для розроблення альтернативних сценаріїв змін зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного енергетичного підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень і розробці науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій та інструментів для вдосконалення системи управління енергетичними підприємствами з метою підвищення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища, обґрунтування управлінських рішень і формування стратегічних напрямів розвитку.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Визначення сутності поняття «зміни» та їх впливу на систему управління підприємством

Підприємство функціонує як відкрита система, діяльність якої здійснюється в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме зовнішнє середовище формує джерельну базу ресурсів, необхідних для підтримання та розвитку господарської діяльності підприємства .

У наукових дослідженнях зовнішнє середовище розглядається як сукупність економічних агентів, соціально-економічних і природних умов, а також національних і наднаціональних інституційних структур, що перебувають поза межами підприємства, але безпосередньо впливають на результати його функціонування [1].

Характерною рисою зовнішнього середовища є його складність, динамічність, взаємопов’язаність елементів та високий рівень невизначеності [2]. У сучасних умовах ключовою характеристикою зовнішнього середовища стає саме мінливість, тобто швидкість і масштаб змін, що відбуваються навколо підприємства. Це зумовлено прискореним розвитком техніки й виробничих технологій, постійною трансформацією споживчих вимог, інтенсифікацією інформаційних і комунікаційних процесів, а також зростанням рівня взаємозалежності управлінських рішень. За таких умов основною проблемою сучасного менеджменту стає системний і безперервний характер змін господарського середовища, які не лише відбуваються одночасно, а й накладаються одна на одну, формуючи ланцюгові реакції нових змінних і факторів впливу (рис. 1.1) [3, с. 93].

Здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища є однією з базових умов його ефективного функціонування, а в

багатьох випадках — ключовою передумовою виживання та довгострокового розвитку. У зв'язку з цим управлінські структури мають, з одного боку, постійно ідентифікувати характер та напрям змін у зовнішньому середовищі й оперативно реагувати на них, а з іншого — усвідомлювати, що саме підприємства здатні ініціювати трансформації зовнішнього середовища шляхом впровадження нових видів продукції й послуг, використання інноваційних матеріалів, енергетичних ресурсів, обладнання та технологій.



Рисунок 1.1 – Напрями змін сучасного бізнес-середовища

У науковій літературі наявні численні трактування поняття «зміни», однак усі вони відображають спільну сутність цього явища. Зміни розглядаються як поява нових елементів або трансформація взаємозв'язків між ними в межах організації, що перебуває у процесі функціонування та розвитку; як послідовність змінних станів системи, які визначають характер її розвитку; або як набуття об'єктом нових властивостей і характеристик [4].

У межах управлінської теорії поширеним є підхід, відповідно до якого зміни ототожнюються з різними видами нововведень, що можуть комбінуватися між собою та реалізовуватися в різних напрямах діяльності організації. Зокрема, до таких змін відносять трансформацію цілей

підприємства, його організаційної структури, технічного оснащення, технологічних процесів, конструкцій продукції та інших елементів [5].

Водночас слід зазначити, що у наукових джерелах відсутнє універсальне, загальноприйняте визначення поняття «зміни». Більшість наведених трактувань має певні обмеження, оскільки зосереджується переважно або на впливі зовнішнього, або внутрішнього середовища, носить узагальнений характер та недостатньо враховує специфіку менеджменту як самостійної наукової дисципліни. У зв'язку з цим доцільним є формування комплексного підходу до визначення сутності змін з урахуванням двох ключових факторів — зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

З позиції впливу зовнішнього середовища зміни доцільно розглядати як безперервний процес трансформації характеристик факторів прямої та непрямої дії на об'єкт управління, унаслідок чого виникають нові загрози або можливості для його подальшого функціонування та розвитку.

З огляду на внутрішнє середовище організації зміни слід трактувати як будь-які перетворення елементів внутрішньої системи об'єкта управління, що є результатом прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень.

У сучасному бізнес-середовищі поняття «зміни» використовується у кількох взаємопов'язаних напрямах, які відображають різні аспекти управлінської діяльності (рис. 1.2).

У наукових дослідженнях виокремлюють значну кількість класифікаційних ознак, за якими визначають види змін та розкривають їх багатовимірний характер. Основні критерії класифікації та відповідні види змін узагальнено в табл. 1.1.

Водночас встановлено, що в існуючих підходах відсутня класифікація змін з урахуванням стадій життєвого циклу організації. У зв'язку з цим доцільно виокремити зміни, характерні для стадій зародження, створення, зростання, зрілості та спаду. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки кожна стадія життєвого циклу зумовлює специфічні умови, цілі та інструменти реалізації змін, що необхідно враховувати на етапі їх планування.

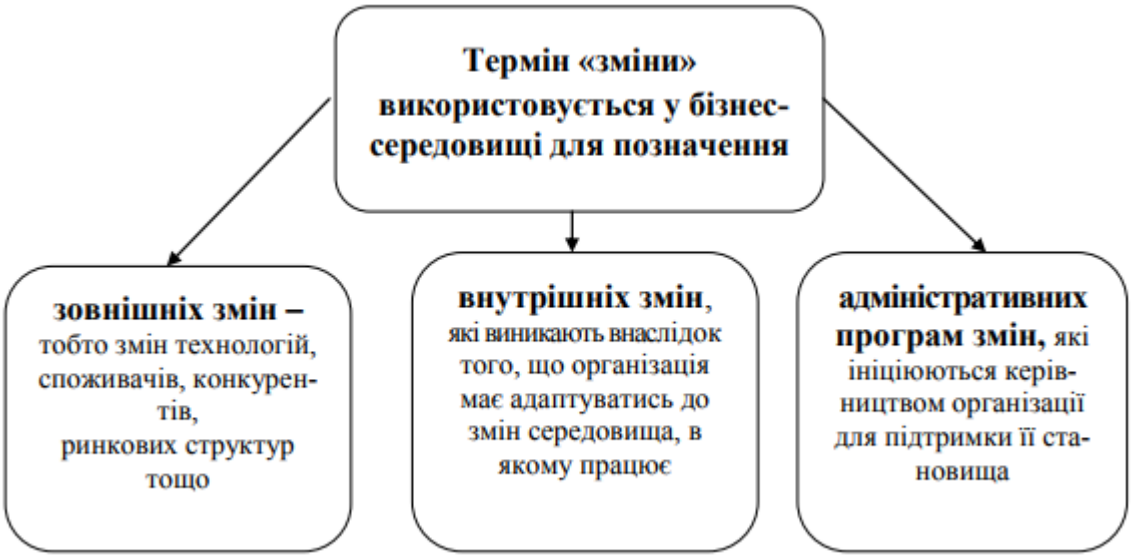


Рисунок 1.2 - Напрями використання терміну «зміни»[6]

Таблиця 1.1 – Класифікація змін

Класифікаційна ознака	Види змін
1	2
Ступінь змін (рисунок 1.3)	Трансформаційні Перетворюючі Розвиваючі
Предмет змін	Технологічні Зміни бізнес-моделі Структурні Культурні Орієнтовані на персонал
Характер спрямовуючого імпульсу	Добровільні Вимушені
Спосіб (час) реагування організації на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану	Реактивні Проактивні
Вплив на ієрархію стратегій	зміни в корпоративній стратегії зміни в конкурентній (діловій) стратегії зміни в функціональній стратегії
Вплив на стратегічні цілі	такі, що не змінюють стратегічних цілей такі, що змінюють стратегічні цілі
Характер змін за рівнем інноваційності	адаптаційні інноваційні, у тому числі: – інкрементні напіврадикальні на основі бізнес- моделі напіврадикальні на основі технології радикальні

Продовження таблиці 1.1

1	2
Спосіб здійснення змін, ступінь інтенсивності, підхід до управління змінами	еволюційні революційні
Вплив на бізнес-процеси	зміни в основних бізнес-процесах зміни в допоміжних бізнес-процесах змішані
Періодичність змін	безперервні періодичні (стрибкоподібні)
Джерела, які спонукають до змін	ендогенні екзогенні змішані
Механізм, що визначає логіку протікання змін, ймовірність подій	раціонально сплановані спонтанні
Вплив попереднього розвитку організації на майбутні зміни	волюнтаристські історичні змішані
Організаційна форма здійснення змін	реструктуризація реорганізація
Область змін, стосовно охоплення усіх підсистем	часткові цілісні
Результат упровадження змін	прогресивні регресивні
Рівень проведених змін	зачіпають всю організацію в цілому проводяться на рівні підрозділів торкаються окремих співробітників (групи працівників).
Кількість учасників	фронтальні групові індивідуальні
Відношення персоналу	підтримувані відкидувані

*розроблено автором на підставі джерел [6, 7, 8]

Поняття «управління змінами» доцільно розглядати крізь призму основних підходів сучасного менеджменту. З позиції процесного підходу управління змінами трактується як цілісний управлінський процес, що охоплює послідовність взаємопов'язаних дій і реалізацію базових функцій управління, кожна з яких має процесний характер.

Відповідно до системного підходу управління змінами розглядається як механізм формування та взаємодії сукупності внутрішніх і зовнішніх елементів, що впливають на діяльність підприємства. Застосування цього

підходу передбачає комплексне бачення розвитку організації та врахування її взаємозв’язків із зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід акцентує увагу на необхідності адаптації управлінських рішень до конкретних умов функціонування. У цьому контексті управління змінами пов’язується з ідентифікацією ключових елементів змін на певному етапі та концентрацією управлінського впливу на найбільш пріоритетних із них [9].

Таким чином, аналіз теоретичних підходів до трактування зовнішнього середовища, змін та управління змінами свідчить про їх комплексний і багатоаспектний характер. Сучасне підприємство функціонує в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність безперервної адаптації до нових викликів і можливостей. Зміни виступають об’єктивним і неминучим процесом розвитку організації, який формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів та реалізується через управлінські рішення. Управління змінами, у свою чергу, є цілеспрямованою діяльністю, що базується на процесному, системному та ситуаційному підходах і забезпечує узгодженість дій, стійкість функціонування та здатність підприємства до розвитку в умовах невизначеності.

1.2 Удосконалення управління підприємством на основі врахування змін зовнішнього середовища

У сучасних умовах роль зовнішнього середовища у формуванні та розвитку системи управління підприємством суттєво зростає. Однією з ключових характеристик сучасних змін є фактор часу, оскільки зміни не є миттєвими явищами, а проходять певні стадії виникнення, розвитку та поступового згасання. Їх основою виступають процеси, що формуються під впливом трансформацій зовнішнього середовища та відображаються у діяльності підприємства. З метою поглибленого аналізу впливу змін на управлінські процеси доцільно виокремити чотири етапи їх виникнення і

розвитку та п’ять ключових контрольних точок, що характеризують реакцію підприємства на ці зміни (рис. 1.3).

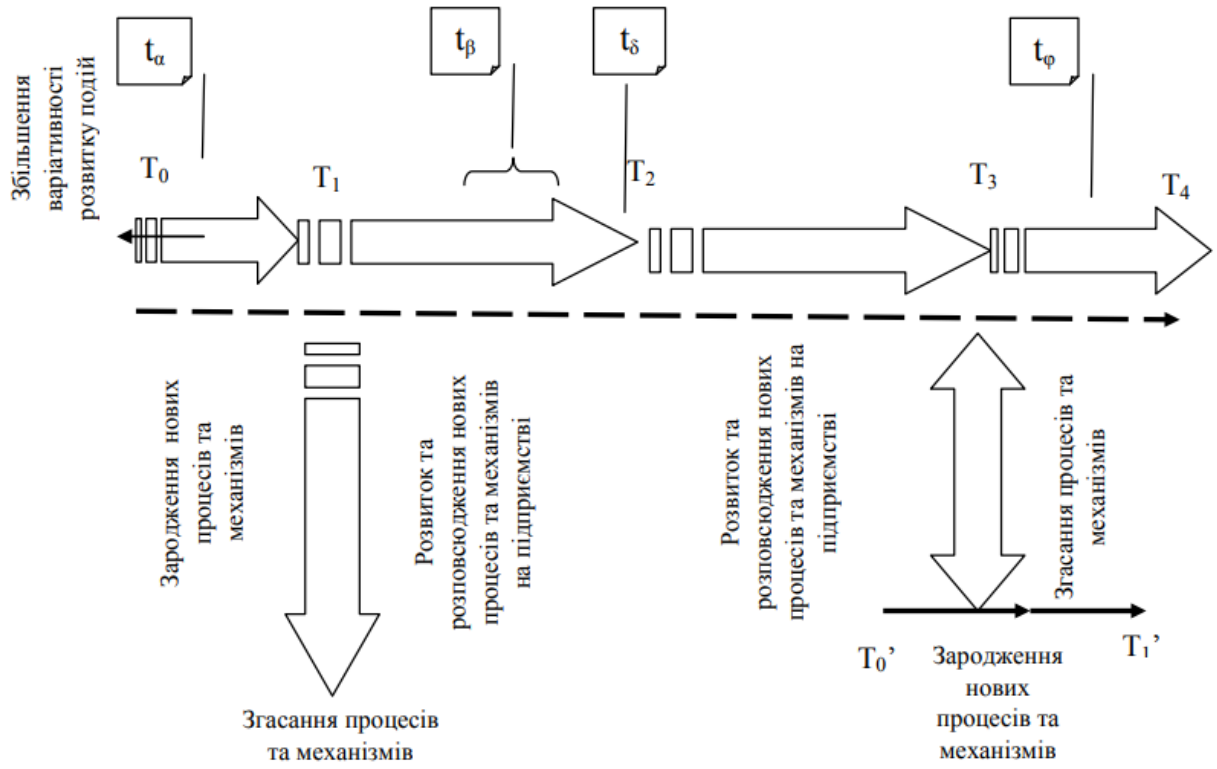


Рисунок 1.3 – Основні фази зародження та розвитку змін на підприємстві [10]

Початок змін пов’язаний із появою нових, раніше неврахованих факторів і тенденцій зовнішнього середовища, які поступово посилюють свій вплив на умови функціонування підприємства. Як правило, такі зміни не мають раптового характеру, а формуються безперервно, що створює передумови для їх своєчасного виявлення. У часовому інтервалі між точками T0–T1, що відповідає стадії зародження нових процесів і механізмів, формується так званий «маяк» — елемент системи стратегічного управління (tα), основним призначенням якого є ідентифікація нових тенденцій, їх опис та первинна структуризація.

На наступному етапі, у проміжку T1–T2, відбувається розвиток і поширення нових процесів та механізмів у зовнішньому середовищі. У цей період формується точка усвідомлення (tβ), що відображає рівень розуміння керівництвом сутності змін, їх потенційних наслідків та можливого впливу

на діяльність підприємства. До досягнення точки Т2 розташовується точка управлінської реакції підприємства (tδ), яка характеризує момент прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень.

Подальша трансформація зовнішнього середовища зумовлює появу точки оберненої реакції (tφ), що передбачає коригування або переорієнтацію управлінських рішень відповідно до нових умов, сформованих під впливом інших процесів і механізмів. Такий підхід дозволяє розглядати удосконалення управління підприємством як динамічний і адаптивний процес, орієнтований на своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Описана модель відображає ідеальний варіант взаємодії промислового підприємства із зовнішнім середовищем. Проте на практиці в системах управління багатьох організацій відсутня точка раннього виявлення змін *tα*, унаслідок чого точка усвідомлення змін *tβ* часто зміщується за межі моменту часу *T2*. Водночас точка оберненої реакції *tφ* у більшості вітчизняних підприємств фактично не реалізується, що пояснюється їх високим рівнем організаційного консерватизму та небажанням відмовлятися від усталених механізмів управління. За такого сценарію підприємство в момент настання *tφ* обмежується лише пристосуванням до вже реалізованих змін, не розглядаючи доцільність переходу на нові управлінські інструменти, що в подальшому призводить до запізнілої управлінської реакції та втрати потенційних можливостей.

Вплив змін на діяльність підприємства реалізується передусім через систему взаємозв’язків між керівництвом організації, з одного боку, та елементами внутрішнього і зовнішнього середовища — з іншого [10]. Саме характер, інтенсивність і якість цих взаємозв’язків визначають здатність підприємства своєчасно і адекватно реагувати на трансформації зовнішніх умов функціонування.

У сучасних наукових дослідженнях [1, 3, 6, 11] зовнішнє середовище розглядається як складна багаторівнева система елементів, що перебувають

поза межами підприємства та здійснюють різноспрямований вплив на його діяльність. Початковим етапом аналізу зовнішнього середовища є його структурування та ідентифікація найбільш значущих чинників, які потребують поглибленого дослідження з позицій управління.

Зовнішнє середовище організації традиційно поділяють на дві ключові складові. Загальне середовище (середовище непрямого впливу, або макросередовище) формує загальний контекст функціонування підприємства та охоплює широкий спектр економічних, політичних, соціальних і технологічних чинників. Робоче середовище (середовище прямого впливу, або мікросередовище) включає сукупність організацій, груп і суб'єктів, які безпосередньо взаємодіють із підприємством та впливають на його поточну діяльність [12, с. 114].

Для систематизації чинників зовнішнього середовища непрямого впливу доцільним є застосування методики **T.E.M.P.L.E.S.** (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society), яка дозволяє комплексно охопити технологічні, економічні, ринкові, політико-правові, екологічні та соціальні аспекти зовнішнього оточення підприємства [13]. Групування основних факторів зовнішнього середовища відповідно до цієї методики подано в таблиці 1.2.

Оскільки загальне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем абстрактності, невизначеності та довготривалістю впливу, більшість підприємств у практиці управління зосереджує основну увагу на робочому середовищі. До його складу належать конкуренти, споживачі, постачальники, регуляторні органи, а також стратегічні партнери. Незважаючи на складність робочого середовища, саме воно забезпечує більш оперативну та релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень порівняно із загальним середовищем. Це пояснюється тим, що менеджмент має можливість чітко ідентифікувати чинники, які безпосередньо становлять інтерес для підприємства, уникаючи оперування надто узагальненими умовами макросередовища [12, с. 115].

Таблиця 1.2 - Основні фактори зовнішнього середовища за методикою T.E.M.P.L.E.S. [14, 118 с]

Група факторів	Основні фактори групи	Напрям аналізу факторів
Технології	- нові інформаційні технології; - нові стандарти обладнання; - нові види продукції та ін.	- аналіз реакції персоналу, споживачів на використання нових методів отримання, обробки і зберігання інформації; - здатність підприємства вводити і використовувати нові технології; - аналіз новітніх розробок в сфері функціонування підприємства; - вплив зміни вартості обладнання на діяльність підприємства та ін.
Економіка	- темпи росту економіки країни і галузі; - динаміка розвитку ринку і його насиченість; - вартість кредитів; - рівень інфляції і безробіття; - політика в області заробітної плати і ціноутворення; - рівень доходів населення та їх структура та ін.	- коливання валютних курсів та їх вплив на покупців; - вплив зміни попиту на підприємство; - залежність підприємства від ставок кредитування; - оцінка внутрішньогалузевої конкуренції; - оцінка рівня зайнятості в галузі діяльності та ін.
Політика	- політична ситуація в країні; - стабільність; - лояльність влади; - протекціонізм в галузі; - адміністративні бар'єри; - система охорони власності;	- очікувані політичні рішення; - вплив нових урядових програм; - аналіз зовнішньої політики; - оцінка наслідків для підприємства політичних змін та ін.
Законо-давство	- законодавчі та інші нормативні акти з питань трудових відносин; - законодавчі та інші нормативні акти в сфері оподаткування та ін.	- потенційні зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність підприємства; - законодавчі зміни, які належать до повноважень місцевих органів влади; - сприятливість законодавства в конкурентній боротьбі та ін.
Екологія	- законодавство в сфері екології; - зв'язок технологій з екологічною безпекою та ін.	- аналіз екологічних проблем, які пов'язані з діяльністю підприємства; - діяльність конкурентів в сфері екології; - використання підприємством вторинної сировини; - вплив обладнання підприємства на екологію та ін.
Суспільство (соціальні та демографічн і фактори)	- рівень освіти і культури; - чисельність та динаміка населення; - стан народжуваності і смертності; - статево-вікова структура населення та ін.	- аналіз моральних цінностей суспільства; - структура населення за національністю, віросповіданням; - вплив динаміки чисельності населення на діяльність підприємства та ін.

Вплив зовнішнього середовища прямої дії є більш відчутним, що зумовлює зростання рівня взаємозалежності між підприємством та його робочим середовищем. У таких умовах ефективність управління значною мірою визначається здатністю організації своєчасно реагувати на зміни ключових суб'єктів зовнішнього оточення. Графічне відображення взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем подано на рис. 1.4.

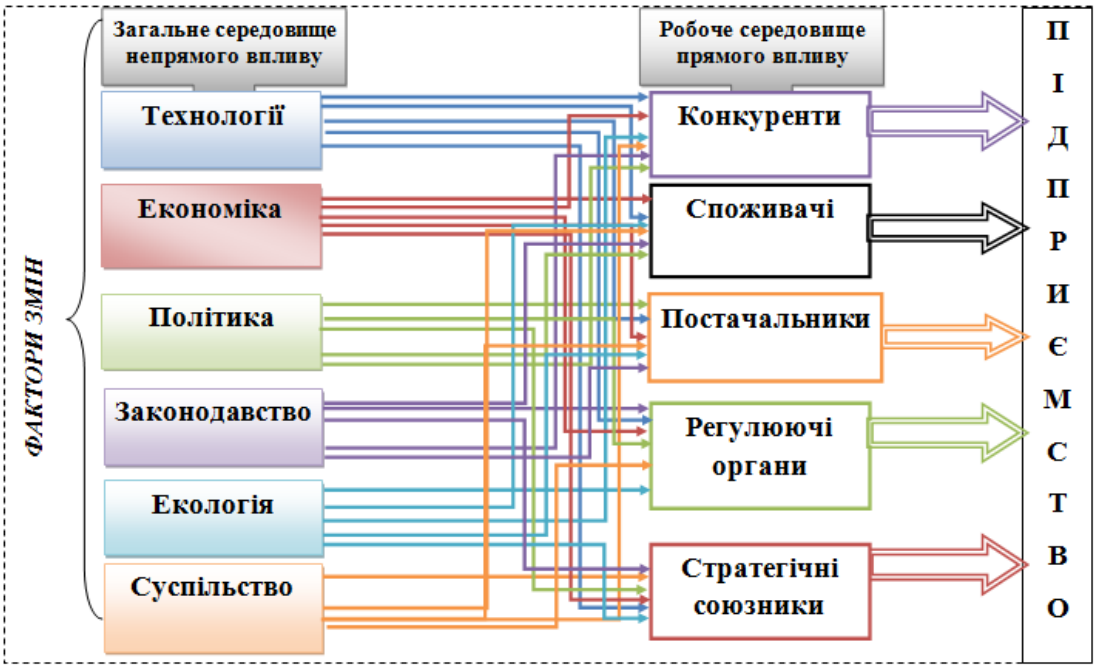


Рисунок 1.4 –Вплив зовнішнього середовища на підприємство

Таким чином, удосконалення управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища потребує системного та адаптивного підходу, що враховує як багаторівневу структуру зовнішніх чинників, так і динаміку їх впливу. Зовнішнє середовище формує сукупність умов, у межах яких підприємство здійснює свою діяльність, а характер і швидкість змін цих умов безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень.

Обґрунтовано, що ключовим завданням менеджменту є своєчасна ідентифікація змін як у загальному, так і в робочому середовищі, їх аналіз та прогнозування можливих наслідків для діяльності підприємства. При цьому особливого значення набуває здатність підприємства не лише реагувати на

зовнішні впливи, а й формувати зворотні управлінські зв’язки з основними суб’єктами робочого середовища, що дозволяє знижувати рівень невизначеності та підвищувати керованість змін.

Отже, удосконалення системи управління підприємством на основі врахування змін зовнішнього середовища слід розглядати як безперервний процес, спрямований на забезпечення гнучкості, стійкості та довгострокової адаптації підприємства до трансформаційних умов функціонування.

1.3 Вибір методів аналізу та оцінки змін зовнішнього середовища

Аналіз зовнішнього оточення підприємства базується на комплексній оцінці макро- та мікросередовища. Для формування обґрунтованих стратегічних рішень менеджмент повинен чітко усвідомлювати роль і характер впливу як макросередовища, так і безпосереднього оточення підприємства. Це дає змогу коректно визначити стратегічні перспективи розвитку, сформулювати цілі та завдання діяльності, а також розробити стратегію, спрямовану на посилення конкурентних позицій підприємства на ринку [15].

У процесі аналізу зовнішнього середовища особливу увагу слід приділяти рівню його невизначеності та можливостям підприємства щодо взаємодії з нею. Оцінка невизначеності дозволяє визначити ступінь ризику управлінських рішень і сформувати адекватні механізми адаптації до змін зовнішніх умов [1]. Схему діагностики зовнішнього середовища підприємства наведено на рис. 1.5.

Для аналізу та оцінювання зовнішньої підсистеми системи управління застосовується сукупність спеціалізованих методів і інструментів. Зокрема, використовуються методика бального SWOT-аналізу з табличним представленням результатів, STEP-аналіз у формі чотирипольової матриці, методика аналізу загроз і можливостей макросередовища ETOM, а також методика QUEST для оцінювання факторів макросередовища [6, 11, 15].

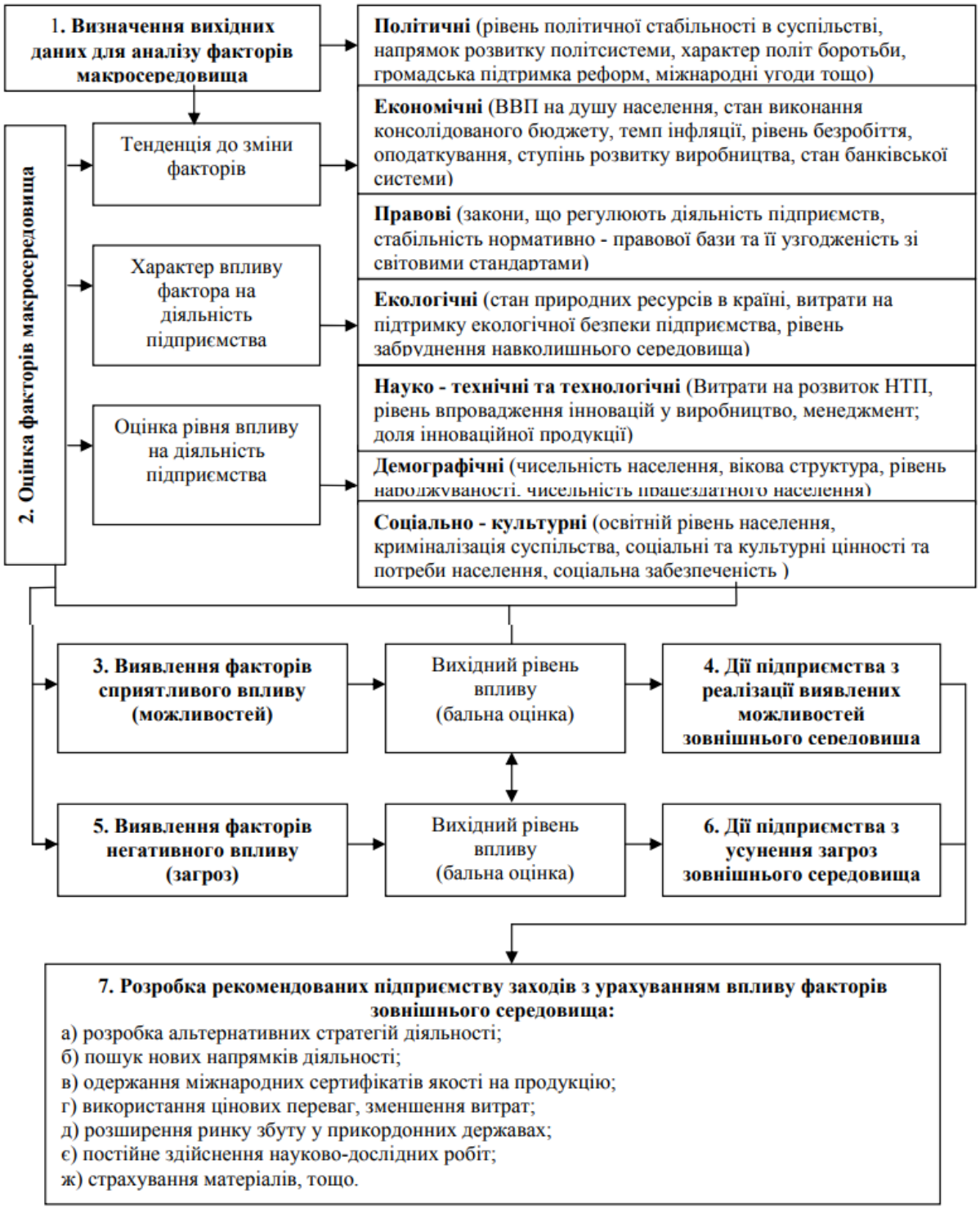


Рисунок 1.5 - Схема діагностики зовнішнього середовища підприємства [16]

Аналіз мікросередовища передбачає дослідження сукупності суб'єктів і факторів, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє у процесі господарської діяльності. До найбільш значущих питань аналізу елементів близького зовнішнього середовища належать, зокрема, оцінка конкурентного

оточення. У цьому контексті доцільно досліджувати такі діагностичні складові діяльності конкурентів: їхні стратегічні цілі, поточні стратегії розвитку, умови функціонування, а також сильні й слабкі сторони.

Під час аналізу споживачів доцільно з'ясувати, який саме продукт є найбільш затребуваним, на який потенційний обсяг реалізації може орієнтуватися підприємство, рівень лояльності покупців до його продукції, можливості розширення кола споживачів, а також перспективи розвитку попиту в майбутньому. Для цього необхідно визначити цінові сегменти, у яких працює підприємство, основні чинники формування попиту та його динаміку.

Аналіз постачальників передбачає дослідження вартості ресурсів, що постачаються, та тенденцій її зміни, рівня якості продукції, дотримання строків поставок, а також надійності постачальників з погляду виконання договірних зобов'язань, пунктуальності та стабільності співпраці.

У межах аналізу ринку робочої сили особливу увагу слід приділяти наявності кадрів необхідної кваліфікації, професійної структури, вікових і гендерних характеристик персоналу. Важливими є також державна політика та діяльність профспілок у сфері зайнятості й оплати праці, рівень вартості робочої сили та тенденції її зміни.

Вплив державних органів на діяльність підприємства реалізується насамперед через нормативно-правове регулювання, яке визначає правові умови функціонування, вимоги до ліцензування, податкове навантаження та інші регуляторні аспекти господарської діяльності. Окрім цього, доцільно враховувати територіальне розташування підприємства, специфіку населеного пункту, криміногенну ситуацію в регіоні та політику органів місцевого самоврядування.

У науковій літературі представлено значну кількість методик аналізу мікросередовища підприємства, однак серед дослідників відсутня єдина позиція щодо визначення найбільш універсальної та ефективної з них. Найпоширеніші методики аналізу структурних елементів виду діяльності та конкурентного середовища наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Характеристика методик аналізу структурних елементів виду діяльності та конкурентного середовища

Назва методики	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Показники
Ситуативний аналіз ринку	Ринок Виробники Конкуренти Споживачі	Передбачає здійснення таких етапів аналізу: 1 Аналіз ринку 2 Аналіз учасників ринку 3 Аналіз маркетингових інструментів 4 Аналіз навколишнього середовища	Динаміка ринку; структура ринку ринкова позиція; рівень цін; купівельна спроможність покупців
XYZ-аналіз	Споживачі	До розгляду беруться лише постійні покупці, кількість покупок яких перевищила певну межу. Залежно від значення коефіцієнта варіації обраного показника постійні покупці поділяються на три підкласи. Малі значення коефіцієнта варіації свідчать про стабільність покупок.	Кількість покупок Коефіцієнт варіації обраного показника, обчислений за певний період часу (виторг, прибуток, кількість покупок)
ABC-аналіз	Споживачі	Споживачі поділяються на 3 групи за ступенем їх важливості: 1) А «важкі»: частка 5–20% (дають 50% продажів і 80% прибутку) 2) В «середняки»: 60–80% (30–40% продажу і 40% прибутку) 3) С «криві качки»: 15 – 20% (10 – 20% продажу і збитки)	Обсяг продажів Обсяг прибутку
Структурний аналіз конкурентоспроможності	Конкуренти	Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за рівнем монополізації виду діяльності	Концентрація виробництва Концентрація капіталу Бар'єри
Методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності	Конкуренти	Різними авторами пропонуються різні методи оцінки та формули, однак у всіх випадках формується єдиний показник конкурентоспроможності підприємства на основі дослідження та аналізу складових середовища.	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства
Бенчмаркінг	Конкуренти Наймані працівники Постачальники	Полягає у проведенні порівняльного аналізу певного набору показників та методів діяльності свого підприємства з відповідними показниками та методами інших підприємств. Здійснюється за такими основними етапами: 1 Планування; 2 Збір даних; 3 Аналіз; 4 Реалізація; 5 Контроль та оцінка.	Ринкова частка; ціна продукції; якість продукції; собівартість продукції; рентабельність продукції; обсяг продажів; продуктивність праці.

Аналіз представлених методик свідчить, що окремі з них орієнтовані на дослідження одного елемента мікросередовища, тоді як інші охоплюють декілька чинників. Водночас застосування будь-якої окремої методики не забезпечує отримання повної та абсолютно об’єктивної оцінки стану зовнішнього середовища. У зв’язку з цим науковці рекомендують використовувати поєднання кількох методів аналізу, що дозволяє сформувати більш цілісне уявлення про умови функціонування підприємства та характер впливу зовнішніх чинників [11].

Для дослідження мікросередовища підприємства також застосовується метод, сформований на основі концепції PEST-аналізу, адаптований до аналізу факторів прямого впливу. Даний підхід дає змогу оцінити стан мікросередовища, визначити силу його впливу на діяльність підприємства та сформувати рекомендації щодо мінімізації можливих негативних наслідків.

У межах цього підходу виокремлюють чотири ключові групи факторів мікросередовища, зміна яких здатна суттєво впливати на результати діяльності підприємства. До них належать фактори, пов’язані зі споживачами, конкурентами, постачальниками та нормативно-правовим середовищем країни. Запропонований метод отримав назву CLCP-аналіз, що походить від початкових літер англомовних назв відповідних груп факторів (Consumers, Competitors, Suppliers, Country’s Law).

Процес проведення CLCP-аналізу умовно поділяється на п’ять основних етапів.

Перший етап передбачає ідентифікацію факторів, здатних впливати на діяльність підприємства. Для цього формується перелік чинників, зміни яких у середньо- та довгостроковій перспективі (3–5 років) можуть мати найбільший вплив на обсяги реалізації та фінансові результати. На наступному кроці відібрані фактори групуються за чотирма складовими мікросередовища.

Другий етап полягає в оцінюванні значущості та сили впливу кожного фактора. При цьому враховується не лише його поточний стан, а й можливі

майбутні зміни. З цією метою до аналізу доцільно залучати експертів галузі або працівників підприємства, які мають тривалий досвід взаємодії з відповідними факторами. Сила впливу оцінюється за трирівневою шкалою:

1 — вплив фактора є незначним;

2 — істотний вплив можливий лише за значних змін;

3 — фактор має високий рівень впливу, і будь-які його коливання суттєво позначаються на діяльності підприємства.

Фактори, що не здійснюють впливу на результати діяльності, до аналізу не включаються. Оцінювання на цьому етапі має експертний і суб'єктивний характер.

Третій етап передбачає визначення ймовірності змін кожного фактора. Оцінка здійснюється за п'ятибальною шкалою, де мінімальне значення відповідає низькій імовірності змін, а максимальне — високій. Після виставлення оцінок розраховується середнє арифметичне значення для кожного фактора.

Четвертий етап полягає в розрахунку реальної значущості факторів шляхом визначення їх зваженої оцінки. Вона обчислюється як добуток середньої імовірності змін фактора та питомої ваги його впливу.

П'ятий етап передбачає формування зведеної таблиці результатів CLCP-аналізу. Фактори впорядковуються за спаданням рівня їх значущості, після чого здійснюється інтерпретація результатів: визначається потенційний вплив кожного фактора та розробляються управлінські заходи, спрямовані на зниження негативних наслідків [17].

Таким чином, ефективний аналіз та оцінка змін зовнішнього середовища потребують застосування комплексу взаємодоповнюючих методів, що дозволяють врахувати як фактори непрямого, так і прямого впливу на діяльність підприємства. Поєднання різних аналітичних інструментів забезпечує більш повне розуміння умов функціонування підприємства, знижує рівень невизначеності та створює інформаційну основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень в умовах динамічних змін.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасне підприємство функціонує як відкрита система, тісно інтегрована у складне, динамічне та невизначене зовнішнє середовище, зміни якого мають системний і безперервний характер. Уточнено сутність поняття «зміни» як економічної категорії та доведено відсутність єдиного універсального підходу до його трактування. Обґрунтовано доцільність розгляду змін з позицій впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє більш повно відобразити їх роль у процесі управління. Визначено, що управління змінами є невід'ємною складовою сучасного менеджменту та має розглядатися з урахуванням процесного, системного та ситуаційного підходів.

Доведено, що удосконалення управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища потребує своєчасної ідентифікації факторів макро- та мікросередовища, прогнозування їх впливу та формування адаптивних управлінських механізмів. Особливу увагу приділено структуризації зовнішнього середовища та обґрунтуванню ролі зворотних зв'язків між підприємством і суб'єктами його робочого оточення, що дозволяє підвищити керованість змін і знизити рівень невизначеності.

У ході дослідження проаналізовано основні методи аналізу та оцінки змін зовнішнього середовища, зокрема SWOT-, STEP-, QUEST-, ETOM- та CLCP-аналіз. Обґрунтовано доцільність їх комплексного застосування, оскільки використання окремого методу не забезпечує отримання повної та об'єктивної картини умов функціонування підприємства. Поєднання аналітичних інструментів формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах динамічних змін.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Дослідження стану та визначення основних тенденцій змін енергетичної галузі України

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, викликаних як внутрішніми факторами, так і зовнішніми загрозами, енергетична галузь України перебуває в стані структурної перебудови та адаптації до нових викликів. Особливого значення набуває її газовий сегмент, який забезпечує життєво необхідні потреби населення та промисловості. У цьому контексті важливим є виявлення ключових тенденцій, що формують сучасний стан галузі, аналіз динаміки змін та обґрунтування перспектив її розвитку в умовах євроінтеграції, декарбонізації та війни. Дослідження базується на актуальних статистичних даних, нормативно-правових актах та аналітичних звітах ключових учасників ринку.

Газовий сектор України складається з чотирьох головних сегментів: видобуток природного газу, транспортування магістральними газопроводами, розподіл (роздрібна доставка) газу локальними мережами та постачання (продаж) газу кінцевим споживачам.

Сегмент транспортування представлений магістральною Газотранспортною системою (ГТС), оператором якої є АТ «Оператор ГТС України» (ОГТСУ) – відокремлена від «Нафтогазу» компанія, створена наприкінці 2019 р. у процесі анбандлінгу (розділення видобутку і транспорту) згідно з вимогами Третього енергопакету ЄС. З 1 січня 2020 р. ОГТСУ розпочав незалежну діяльність і був сертифікований регулятором та Енергоспівтовариством як оператор, відокремлений від НАК «Нафтогаз» [18].

Розподіл газу здійснюється локальними газорозподільними мережами

(ГРМ) загальною довжиною близько 289 тис. км – це одна з найбільших систем розподілу в Європі [19]. Операторами ГРМ є близько 40 регіональних компаній (обл- та міськгази), більшість з яких до 2022 р. належали приватним інвесторам. Через реформу ринку газу 2020 р. діяльність з розподілу відокремлена від постачання: облгази тепер відповідають лише за підтримання мереж і доставку, тоді як функцію продажу газу споживачам виконують газопостачальні компанії. На роздрібному ринку діють десятки постачальників, але домінує група «Нафтогаз» та кілька великих приватних операторів. З серпня 2020 р. в Україні запрацював вільний ринок газу для населення, скасовано режим ПСО (спецобов'язків) для більшості споживачів, що дозволило побутовим клієнтам обирати постачальника. Практично це призвело до перерозподілу ринку: у 2021–2022 рр. постачальник «Нафтогаз України» перебрав на себе мільйони побутових абонентів, які раніше обслуговувалися облгазами, через їхню неплатоспроможність на тлі цінової кризи.

Останні п'ять років стали періодом глибоких реформ газового сектору України, спрямованих на його лібералізацію та євроінтеграцію.

Вплив війни з росією

Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 р. спричинило безпрецедентні виклики для газової галузі України. Передусім різко скоротилося споживання газу: мільйони українців виїхали за кордон або були переміщені, значна частина енергоємних підприємств зупинилася чи була зруйнована внаслідок бойових дій. Якщо у довоєнному 2021 р. Україна спожила близько 28,7 млрд м³ газу, то в 2022 р. показник впав до 19,5 млрд м³, тобто більш ніж на 30%. Це найнижчий рівень за всю історію незалежності. Споживання газу населенням та ТКЕ знизилося, хоча й не так драматично, як у промисловості – основне падіння попиту припало на металургію, хімію та інші великі галузі, частина яких опинилася на окупованих територіях або втратила обладнання. За оцінками профільної асоціації, у 2022 р. промислові споживачі використовували менш ніж

половину довоєнних обсягів газу. В 2023 р. загальне споживання стабілізувалося на рівні близько19,8 млрд м³, з незначним зростанням попиту в окремих секторах через адаптацію економіки [20].

Видобуток природного газу також постраждав, хоча й не так суттєво, як споживання. Частина родовищ у Харківській області та на шельфі Чорного моря була недоступна або зупинена. У 2022 р. обсяг видобутку знизився на 6% (до 18,5 млрд м³) – це найменше за останні роки. Держкомпанія УГВ повідомила про введення в експлуатацію 83 нових свердловин у 2024 р. та нарощування добового дебіту газу до ~53 млн м³ [21]. Таким чином, попри війну, критичного обвалу власного видобутку вдалося уникнути.

Війна позначилася й на інфраструктурі: численні обстріли пошкодили розподільчі газопроводи, станції та об’єкти ГТС. Особливо в перші місяці агресії були знегазовані сотні населених пунктів. ОГТСУ та облгази у надзвичайних умовах відновлювали подачу: здійснювали ремонт мереж, переорієнтовували потоки газу, використовуючи гнучкість системи. Тимчасова окупація частини південних областей перервала постачання газу до деяких районів (наприклад, з березня 2022 р. припинилося газопостачання Луганщини через неможливість експлуатації магістралей в зоні бойових дій). Крім того, з 11 травня 2022 р. Україна оголосила форс-мажор на транзитному вході ГТС «Сохранівка» (Луганська обл.) через втрату контролю, що призвело до скорочення транзитних потоків майже на третину.

Позитивним побічним ефектом спаду споживання стало досягнення короткострокової газової самодостатності України. Взимку 2022/23 і особливо 2023/24 країна пройшла опалювальний сезон, використовуючи лише газ власного видобутку. Станом на березень 2024 р. у сховищах було достатньо запасів (16 млрд м³), щоб забезпечити побутових споживачів без імпорту [22].

Проблеми та виклики газової галузі

Українська газова інфраструктура застаріла фізично і потребує модернізації. Середній вік газопроводів наближається до кінця

розрахункового ресурсу: ще станом на 2006 р. було повністю амортизовано ~29% магістральних трубопроводів ГТС і 60% допоміжних комунікацій [23], з того часу інвестиції лишались недостатніми, тож ситуація не покращилася. Розподільні мережі (ГРМ) перебувають у критичному стані: багато ділянок прокладено 40–50 років тому, корозія і зношеність викликають значні витоки газу та високі *технологічні втрати*. За даними Центру Разумкова, капітальні вкладення українських операторів ГРМ мізерно малі в порівнянні з європейськими: у середньому лише $4 на рік на одного споживача (проти $77 у ЄС) та $0,1 тис. на 1 км мережі (проти $6 тис. у ЄС) [19].

Додатковий виклик – заборгованість та фінансова незбалансованість галузі. Через різницю між діючими тарифами і ринковою ціною газу накопичуються борги ТКЕ перед постачальниками, облгазів – перед ОГТСУ за небаланси, а також борги населення за спожитий газ і тепло. Станом на початок 2023 р. населення заборгувало теплокомуненерго 25,4 млрд грн (проти 23,1 млрд до війни), і рівень розрахунків у прифронтових містах впав до 30–40% [24]. Одночасно самі ТКЕ заборгували НАК «Нафтогаз» за відібраний газ: сумарно понад 100 млрд грн історичного боргу було накопичено до 2021 р. Таким чином, проблема розрахунків відкладена, і після завершення воєнного стану Україні доведеться приймати комплексні рішення, аби уникнути фінансового колапсу підприємств галузі.

Іншим викликом є завершення транзитного контракту з РФ. З 2025 р. Україна може втратити ~$1 млрд річних доходів від транзиту, а ГТС – значну частину завантаження. При поточному внутрішньому споживанні <20 млрд м³ і мінімальному імпорті, використовувана пропускна здатність системи буде менша 30% її проектного рівня. Це створює ризик: витрати на обслуговування великої ГТС (компресорні станції, трубопроводи) розподіляться на менші обсяги транспортування, що підвищить собівартість. ОГТСУ уже оптимізує мережу – консервує окремі компресорні цехи, переводить ГТС у режим реверсу газу з заходу на схід, але стратегічно необхідно або знайти нові транзитні функції (наприклад, транспортування

водню чи інших газів), або скорочувати інфраструктуру. Цей перехідний період потребуватиме залучення інвестицій та, ймовірно, міжнародної підтримки, щоб уникнути деградації унікальної газотранспортної системи.

Тенденції декарбонізації та міжнародної інтеграції

Україна декларує курс на декарбонізацію економіки та поступове скорочення залежності від викопного палива, зокрема природного газу. Газова галузь, хоча і залишається критично важливою для енергетичного балансу (газ забезпечує опалення >60% домогосподарств) [19], змушена адаптуватися до викликів Європейського зеленого курсу (EU Green Deal). Основні тенденції тут такі:

1 Замісне паливо та ВДЕ: активно розвиваються проекти з виробництва біометану. Закон 1820-IX (2021) заклав правову базу для ринку біометану [25], а в 2023 р. створено Державний реєстр біометану. Перші біометанові установки (на базі агрохолдингів) вже почали генерувати газ, придатний для подачі в мережу, і навіть експортувати гарантії походження до ЄС.

Воднева енергетика – перспективний напрям: ЄС у своїй Водневій стратегії розглядає Україну як одного з ключових постачальників зеленого водню і його похідних (наприклад, аміаку) до Європи. Планується, що до 2030 р. в Україні можуть з’явитися до 10 ГВт потужностей для виробництва «зеленого» водню [19]. Український ОГТСУ спільно з німецькими партнерами вже тестує можливість транспортування суміші водню з природним газом в існуючих трубопроводах.

У 2020 р. було запущено водневий проект у партнерстві з RGC, який випробував 5%-ний та 20%-ний водневі суміші на полігонах газорозподільних мереж [20]. Хоча практична реалізація масштабних водневих експортних коридорів потребує часу та інвестицій, ці ініціативи демонструють напрямок руху – газова інфраструктура має трансформуватися для роботи з низьковуглецевими газами.

2 Енергоефективність та скорочення споживання. В рамках

зобов’язань за Паризькою угодою Україна взяла курс на зменшення використання природного газу в муніципальній енергетиці. Йдеться про програми термомодернізації будівель (щоб знизити втрати тепла і, відповідно, обсяги газу для опалення) та переведення систем опалення на альтернативні джерела [20].

3 Інтеграція в європейський енергоринок. Україна ще до війни тісно інтегрувала свій газовий ринок з ЄС: приєдналася до платформи ENTSOG як спостерігач у 2020 р.[26], імплементувала європейські правила транспортування та торгівлі газом. Працює система міжнародних торгів: українські хаби (УЕБ) взаємодіють з європейськими (наприклад, через механізм «віртуального реверсу» на кордоні).

Цифровізація та модернізація газових мереж

Сучасні технології дедалі глибше впроваджуються в українську газову галузь, особливо на рівні розподілу. Група компаній РГК (оператори ГРМ у 20 регіонах) за останні роки реалізувала масштабний проект цифрової трансформації: створено високоточні 3D-моделі газорозподільних мереж із використанням супутникових GPS-даних та нейромереж. В 2023 р. фахівці РГК виконали цифрове картографування підземних газопроводів Львівщини, Рівненщини, Івано-Франківщини та Волині з точністю до 3 см, а в 2024 р. проект охопить всі області присутності РГК [27]. Такі 3D «цифрові двійники» мереж дозволяють бачити у реальному часі, на якій глибині проходять труби, де вони перетинаються з іншими комунікаціями, і навіть здійснювати віртуальні обходи газопроводів без розриття ґрунту [27]. Штучний інтелект автоматично фіксує проблемні ділянки, розраховує потребу в матеріалах для ремонту, прогнозує аварії – фактично створюється “розумний наглядач” за станом мережі.

Це ставить українських операторів ГРМ в один ряд із найтехнологічнішими європейськими компаніями. Паралельно РГК модернізує парк обладнання: за останні роки понад 80% побутових споживачів забезпечено сучасними газовими лічильниками (у тому числі

смарт-лічильниками з дистанційною передачею даних) [27]. Впроваджено онлайн-сервіси для клієнтів (передача показників через чат-боти, особистий кабінет тощо) [28], що підвищує прозорість обліку і рівень сервісу.

Проведене дослідження дозволяє виокремити основні тенденції та виклики, що формують сучасний стан газової галузі України. З одного боку, галузь зазнала істотного впливу внаслідок повномасштабного вторгнення, втрати споживачів, пошкодження інфраструктури та фінансової нестабільності. З іншого боку, спостерігаються позитивні зрушення у вигляді технологічної модернізації, розвитку біометану та водневої енергетики, інтеграції в європейські ринки та поступової адаптації до вимог декарбонізації. Систематизоване відображення цих чинників представлено на рис. 2.1.

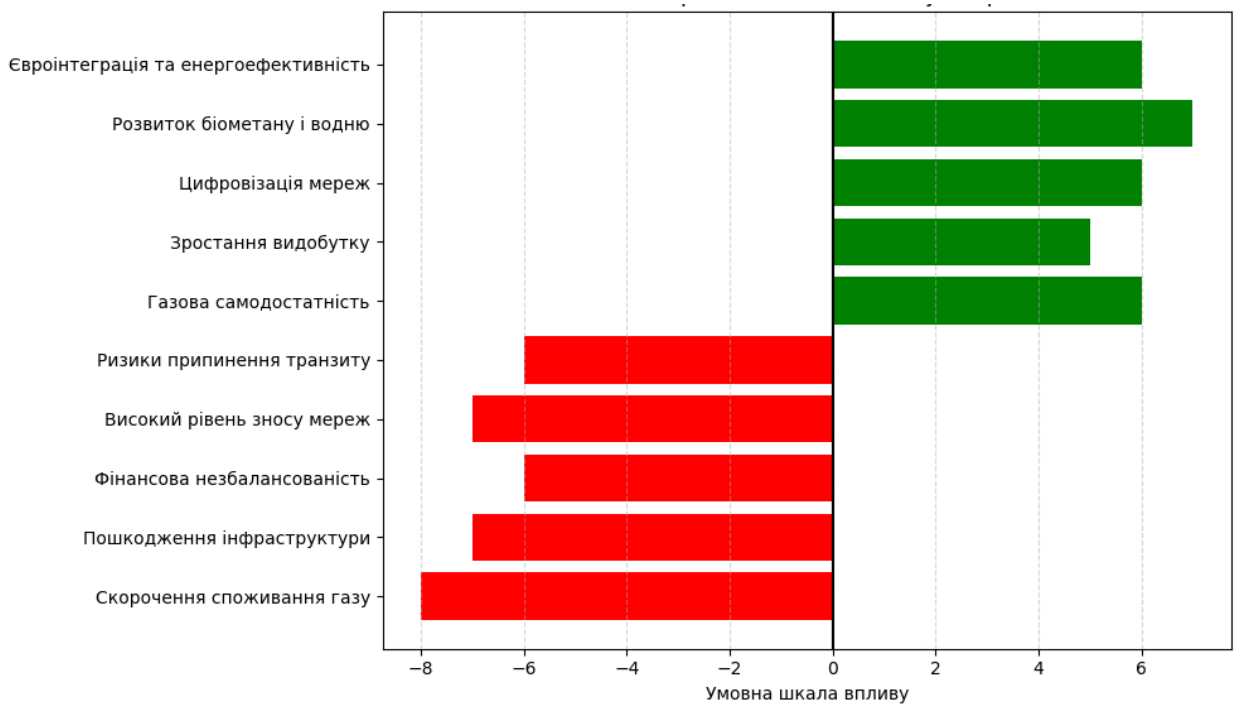


Рисунок 2.1 – Ключові тенденції, виклики та напрями трансформації газової галузі України в умовах воєнного стану

На графіку показано ключові виклики (червоні стовпці) та позитивні зрушення (зелені стовпці) в газовій галузі України протягом 2021–2024 років.

Це наочно ілюструє баланс між труднощами та перспективами, які слід враховувати при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Отже, попри складні умови, газова галузь України у 2019–2024 рр. демонструє стійкість і адаптивність. Реформи відкрили ринок та інтегрували його з Європою, війна прискорила певні трансформації – від різкого зниження споживання до екстреної модернізації мереж. Основні тенденції на найближче майбутнє – це подальше скорочення ролі газу в енергобалансі (на користь ВДЕ та імпортозаміщення), розвиток нових напрямів (біометан, водень), пошук оптимальної моделі використання ГТС після 2024 р. та підвищення ефективності й технологічності газового сектора. При підтримці міжнародних партнерів та належному впровадженні реформ Україна має шанс перетворити свою газову інфраструктуру з урахуванням вимог енергобезпеки і декарбонізації, водночас зберігши її унікальні переваги для внутрішнього споживача і європейського ринку.

2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «Київгаз»

АТ «Київгаз» – це газорозподільне підприємство міста Києва, одне з найбільших в Україні за кількістю споживачів і обсягами доставки газу (табл. 2.1) [29]. Компанія здійснює розподіл природного газу в межах м. Києва (а також окремих прилеглих населених пунктів Київської області) на підставі відповідної ліцензії НКРЕКП [29]. Основна функція «Київгазу» – забезпечення надійного та безперебійного транспортування газу розподільними мережами столиці, повністю покриваючи потреби всіх категорій споживачів [29]. Підприємство обслуговує близько 760 тис. домогосподарств у Києві та приблизно 1,5 тис. інших споживачів – бюджетних установ, релігійних організацій, промислових і комунально-побутових підприємств [29]. За приблизними підрахунками це відповідає понад 2 млн мешканців, що отримують газ через мережі «Київгазу». В рамках діяльності компанія також здійснює проектування, будівництво,

ремонт і обслуговування газопроводів (підземних і надземних), встановлення та сервіс газового обладнання в будинках, монтаж і повірку лічильників тощо[29].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ «Київгаз»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Акціонерне товариство «Київгаз»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Місцезнаходження	м. Київ, Україна
Основний вид діяльності	Розподіл природного газу
Вид ринку	Регульований ринок природного газу
Статус на ринку	Оператор газорозподільної системи
Територія діяльності	м. Київ
Ліцензування діяльності	Ліцензія НКРЕКП на розподіл природного газу
Регулятор діяльності	Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП)
Основні групи споживачів	Побутові споживачі, бюджетні установи, підприємства

В діяльності «Київгазу» за останні роки відбулися суттєві зміни у зв’язку з реформою газового ринку. Відповідно до ст.16 Закону України «Про засади функціонування ринку природного газу» 2015 року було запроваджено розділення функцій розподілу і постачання газу. У результаті з 1 липня 2015 р. компанія припинила здійснювати постачання газу за регульованим тарифом – ліцензія ПАТ «Київгаз» на постачання природного газу №597375 від 13.12.2011 р. була офіційно скасована [30]. Після анбандлінгу «Київгаз» продовжує працювати винятково як оператор газорозподільної системи (ГРМ). Наразі підприємство здійснює діяльність на підставі ліцензії на розподіл газу, виданої НКРЕКП (постанова від 29.06.2017 №854) – територія ліцензованої діяльності охоплює м. Київ та прилеглі населені пункти (Козин, Чабани, Гатне, Новосілки, Хотів та ін.) [30].

Для виконання функції постачання газу споживачам міста Києва було створено окремі дочірні компанії. Зокрема, до групи АТ «Київгаз» входило

ДП «КиївГазЕнерджи» (займалося постачанням газу населенню та іншим споживачам на місцевому ринку). Фактично до 2022 року ця афілійована структура виконувала роль постачальника газу для більшості київських споживачів, тоді як саме АТ «Київгаз» оперувало мережами і здійснювало розподіл. Однак повномасштабна війна та енергетична криза 2022 р. призвели до чергових змін: з 1 травня 2022 року для киян, як і для мільйонів споживачів по всій країні, було змінено постачальника газу – функцію забезпечення домогосподарств блакитним паливом перебрав на себе Газопостачальний дивізіон Групи «Нафтогаз» як постачальник «останньої надії». Відтоді АТ «Київгаз» остаточно зосередилося на послугах розподілу (доставки) газу і не займається продажем газу кінцевим споживачам. Для клієнтів це означає отримання двох окремих рахунків – за газ як товар (від газопостачальної компанії) та за його доставку (від оператора ГРМ – «Київгазу»). Важливо підкреслити, що всі обов'язки перед споживачами щодо обліку газу, утримання мереж та аварійного обслуговування залишаються за «Київгазом» як оператором розподільних систем [29].

Організаційна структура АТ «Київгаз» характеризується багаторівневістю та функціональною спеціалізацією управлінських підрозділів, що відповідає специфіці діяльності оператора газорозподільної системи. Управління підприємством здійснюється через правління на чолі з головою правління, якому підпорядковані заступники за основними напрямами діяльності, зокрема технічним, фінансово-економічним, виробничим, правовим, корпоративним та безпековим. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та координацію управлінських рішень між функціональними підрозділами і територіальними управліннями. Організаційну структуру управління АТ «Київгаз» подано в додатку А.

Проаналізуємо основні показники діяльності АТ «Київгаз», які дозволяють оцінити результати функціонування підприємства, ефективність використання ресурсів та динаміку його розвитку в умовах змін зовнішнього

середовища (табл. 2.2, рис. 2.2). Аналіз зазначених показників дає змогу виявити ключові тенденції у діяльності оператора газорозподільної системи, визначити наявні проблеми та сформувати аналітичне підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення управління підприємством.

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових показників діяльності АТ «Київгаз»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	1 532 498	1 445 654	1 973 673	1 906 587	699 098	781 878
Чистий фінансовий результат (тис. грн)	-49 183	3 060	-368 734	-5 019	- 29 883	-26 159
Середньооблікова чисельність працівників	1 372	1 485	1 502	1 523	1400	1411

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Аналіз динаміки ключових техніко-економічних показників АТ «Київгаз» у 2019–2024 рр. свідчить про суттєвий вплив зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства. У 2019–2021 рр. чистий дохід від реалізації мав тенденцію до зростання, що відображало відносну стабільність функціонування в довоєнний період. Починаючи з 2022 р., спостерігається різке скорочення доходів, зумовлене воєнними діями, спадом економічної активності та зниженням обсягів споживання природного газу. У 2023–2024 рр. відзначається поступове, але неповне відновлення доходів.

Фінансові результати підприємства протягом усього аналізованого періоду залишаються нестабільними, з переважанням збиткової діяльності, що свідчить про обмеженість впливу підприємства на дохідну частину та наявність структурних фінансових проблем, зумовлених регульованим характером ринку. Динаміка чисельності персоналу відображає процеси адаптації підприємства до змін зовнішніх умов, зокрема оптимізацію витрат і організаційної структури.

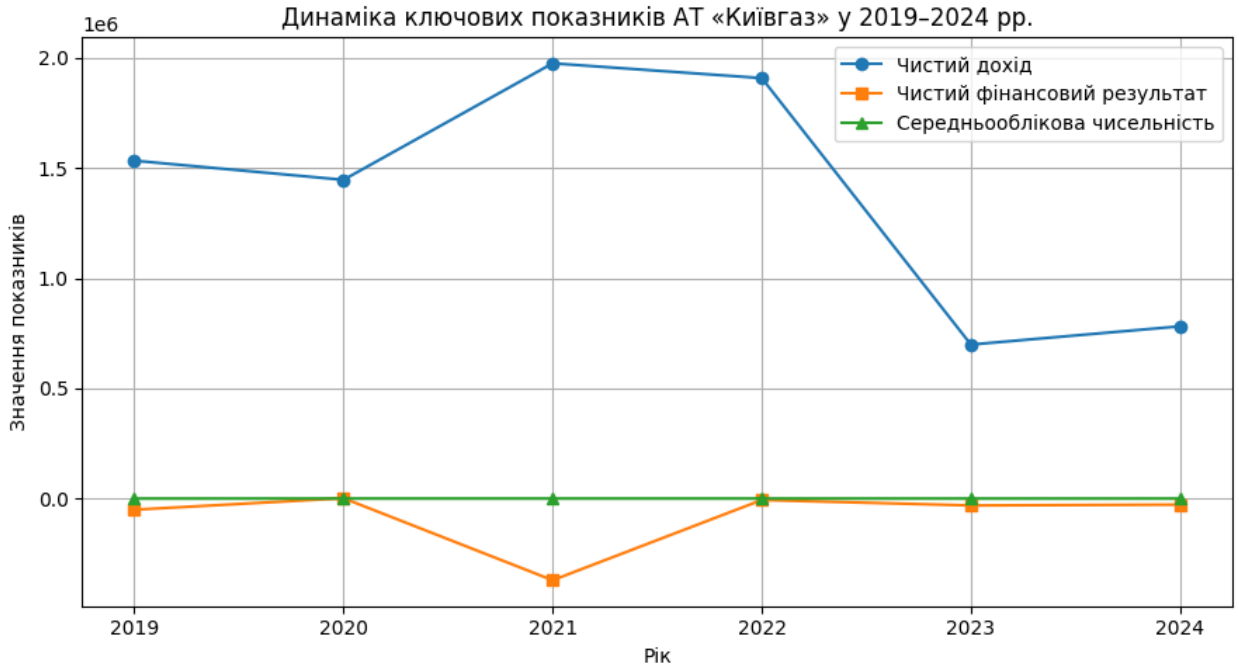


Рисунок 2.2 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності АТ «Київгаз» у 2019–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Київгаз»

Збитковість діяльності АТ «Київгаз» у 2019–2024 роках зумовлена сукупністю регуляторних, економічних та галузевих чинників. Ключовою причиною є невідповідність діючих тарифів на розподіл природного газу фактичним витратам оператора ГРМ, що не забезпечує повного відшкодування витрат на утримання та експлуатацію газорозподільних мереж, покриття технологічних втрат газу й реалізацію інвестиційних програм. Додатково негативний вплив мають зношеність інфраструктури, що підвищує операційні витрати, скорочення обсягів споживання газу внаслідок воєнних дій, а також жорстке державне регулювання та мораторії на перегляд тарифів, які обмежують фінансову гнучкість підприємства. Сукупність зазначених факторів формує системний характер збитковості, що потребує перегляду підходів до тарифоутворення та управління витратами.

Структура послуг з розподілу природного газу АТ «Київгаз» (табл. 2.3) формується залежно від величини річної замовленої потужності об’єктів

споживачів та її розподілу за основними сегментами ринку. Порівняльний аналіз обсягів замовленої потужності у 2023–2024 рр. свідчить про загальне зростання цього показника, що обумовлено насамперед збільшенням споживання з боку підприємств комунальної теплоенергетики, промисловості та комерційного сектору. Водночас у сегментах населення, бюджетних установ і релігійних організацій спостерігається незначне скорочення замовленої потужності, що може бути пов'язано з заходами енергозбереження, міграційними процесами та обмеженнями економічної активності. Загалом за аналізований період сукупний обсяг замовленої потужності зріс майже на 10 %, що підтверджує поступове відновлення попиту на послуги з розподілу природного газу в умовах адаптації до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.3 - Структура та динаміка замовленої потужності споживачів АТ «Київгаз» у 2023–2024 рр

Категорії споживачів	**2023 рік, тис. м³**	**2024 рік, тис. м³**	**Зміна, тис. м³**	**Зміна, %**
Підприємства комунальної теплоенергетики (ТКЕ), промисловість, комерційний сектор	1 836 705,30	2 035 078,40	+198 373,10	+9,95
Населення	145 316,66	142 736,79	–2 579,87	–0,13
Бюджетні установи	11 205,05	10 334,93	–870,12	–0,04
Релігійні організації	747,42	666,46	–80,96	–0,01
Усього	**1 993 974,43**	**2 188 816,58**	**+194 842,15**	**+9,77**

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Київгаз»

Таким чином, у 2019–2024 рр. діяльність АТ «Київгаз» характеризується поєднанням стабільної кадрової бази та волатильності фінансових результатів, зумовленої зовнішніми обмеженнями й структурними змінами ринку. Операційні дані за 2023–2024 рр. демонструють зростання замовленої потужності, яке формується насамперед сегментом ТКЕ/промисловість/компобут, тоді як побутовий і бюджетний сегменти мають тенденцію до незначного скорочення. Це підтверджує потребу в управлінських рішеннях, орієнтованих на адаптацію до

регуляторних умов, підвищення якості сервісу та технологічну модернізацію мереж в умовах ризиків воєнного періоду.

2.3 Аналіз впливу змін зовнішнього середовища на діяльність енергетичної компанії

Як зазначалося вище, трансформації зовнішнього середовища формують для підприємства як потенційні загрози, так і нові можливості розвитку, що зумовлює необхідність їх своєчасного виявлення, прогнозування та врахування в управлінській діяльності. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є PEST-аналіз, який передбачає дослідження політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних чинників зовнішнього середовища та дає змогу систематизувати ключові загрози й можливості функціонування підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз макросередовища АТ «Київгаз»

Опис змін	Загроза / можливість	Імовірність	Важливість	Загальний вплив	Програма дій
Євроінтеграція України та імплементація енергетичного законодавства ЄС	±	0,95	9	8,55	Адаптація внутрішніх регламентів; удосконалення корпоративного управління; підготовка нормативної документації
Функціонування в умовах воєнного стану та загроз енергетичній безпеці	–	0,99	9	8,91	Посилення економічної та операційної безпеки; розроблення антикризових планів
Державна тарифна політика щодо природного газу	±	0,80	8	6,40	Інформування споживачів; участь у програмах соціального захисту
Спрощення механізмів отримання субсидій і пільг	+	0,85	6	5,10	Комунікація зі споживачами; цифрові сервіси підтримки
Високий рівень державного регулювання галузі	–	0,88	6	5,28	Дотримання регуляторних вимог; адаптація управлінських процесів

Продовження таблиці 2.4

Опис змін	Загроза / можливість	Імовірність	Важливість	Загальний вплив	Програма дій
Трансформація ринку природного газу та розвиток конкуренції	±	0,75	9	6,75	Підвищення конкурентоспроможності; оптимізація бізнес-процесів
Інфляційні процеси та зростання витрат	–	0,85	7	5,95	Фінансове планування; оптимізація витрат
Обмежений приплив інвестицій у галузь	–	0,85	8	6,80	Підвищення інвестиційної привабливості; розвиток партнерств
Зростання цін на енергоносії	±	0,80	7	5,60	Розвиток сервісної моделі; підтримка енергоефективності
Зниження платоспроможності населення	–	0,90	8	7,20	Робота з боржниками; підтримка соціально вразливих споживачів
Опис змін	**Загроза / можливість**	**Імовірність**	**Важливість**	**Загальний вплив**	**Програма дій**
Поширення енергоощадної та ресурсозберігаючої поведінки	±	0,90	7	6,30	Адаптація комунікацій; розвиток додаткових послуг
Підвищення екологічної свідомості населення	±	0,90	8	7,20	Реалізація екологічних ініціатив; розвиток КСВ
Міграційні процеси та зростання кількості ВПО	±	0,75	8	6,00	Кадрові та соціальні програми підтримки
Зміна ціннісних орієнтацій працівників	+	0,85	6	5,10	Розвиток корпоративної культури та мотивації
Опис змін	**Загроза / можливість**	**Імовірність**	**Важливість**	**Загальний вплив**	**Програма дій**
Високий рівень зносу мереж та обладнання	–	0,85	9	7,65	Модернізація інфраструктури; інвестиційні програми
Розвиток інформаційних і управлінських технологій	+	0,85	8	6,80	Цифровізація; впровадження процесного та проєктного управління
Поширення альтернативних джерел енергії	–	0,65	7	4,55	Диверсифікація діяльності; адаптація стратегій розвитку

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать, що діяльність газопостачальних підприємств у сучасних умовах перебуває під значним впливом політико-правових, економічних, соціальних та технологічних

чинників. Найбільш вагомими є регуляторні зміни, воєнні ризики, трансформація ринку природного газу та потреба в модернізації інфраструктури, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління змінами та підвищення адаптивності підприємств.

Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність газопостачального підприємства мають такі фактори:

- євроінтеграційні процеси України та взяті зобов'язання щодо імплементації положень енергетичного законодавства ЄС (8,55) – **Ф1**;
- функціонування підприємства в умовах воєнного стану та підвищених ризиків для енергетичної безпеки (8,91) – **Ф2**;
- високий рівень зносу газорозподільних мереж та технологічного обладнання (7,65) – **Ф3**;
- трансформація моделі функціонування ринку природного газу та посилення конкурентних умов (6,75) – **Ф4**;
- обмежений рівень інвестиційної активності та низькі темпи залучення інвестицій у галузь (6,80) – **Ф5**.

Під час розроблення тактичних і стратегічних планів розвитку газопостачальному підприємству доцільно приділяти особливу увагу визначеним ключовим факторам зовнішнього середовища. З метою виявлення взаємозв'язків між цими факторами проведено QUEST-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Матриця аналізу QUEST

Фактори	Ймовірність	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
Фактор 1	0,99					
Фактор 2	0,99					
Фактор3	0,85					
Фактор 4	0,75					
Фактор 5	0,85					

Матриця QUEST-аналізу засвідчує наявність тісних взаємозалежностей між окремими факторами зовнішнього середовища. Зокрема, встановлено взаємозв'язок між процесами євроінтеграції України та трансформацією моделі функціонування ринку природного газу, що зумовлено необхідністю виконання вимог енергетичного законодавства Європейського Союзу. Крім того, перебування України в умовах воєнного стану негативно впливає на інвестиційну активність у газовій галузі, що зумовлює низькі темпи залучення інвестицій (Ф2–Ф5). Додатковим стримувальним чинником інвестиційного розвитку є високий рівень зносу газорозподільної інфраструктури, який також безпосередньо пов'язаний із обмеженими обсягами інвестиційних ресурсів (Ф3–Ф5).

Отже, макросередовище газопостачального підприємства характеризується високим рівнем мінливості та формує значну кількість як потенційних можливостей, так і загроз. У цих умовах ключовим завданням керівництва є здійснення постійної діагностики зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення змін і формування адекватних управлінських рішень.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища за факторами прямої дії, використаємо CLCP-аналіз, методику якого подано у розділі 1. Результати аналізу подано в табл. 2.6.

Отримані результати свідчать, що для АТ «Київгаз» найбільш вагомими чинниками зовнішнього середовища є поведінкові зміни споживачів, розвиток альтернативних джерел енергії, регуляторна нестабільність та технологічні виклики, пов'язані зі станом газорозподільної інфраструктури. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління змінами, орієнтованої на підвищення адаптивності, ефективності взаємодії зі споживачами та забезпечення надійності функціонування мереж.

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього середовища свідчить про те, що в межах кожної групи факторів можна виокремити зміни, які формують як загрози, так і можливості для діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 - CLCP-аналіз АТ «Київгаз»

Фактор	Оцінка впливу	Питома вага впливу	Експертна оцінка	Зважена
C – споживачі				
Зміна вподобань споживачів щодо використання природного газу	1	0,02	3	0,06
Поширення альтернативних джерел енергії (електроопалення, теплові насоси тощо)	3	0,07	5	0,35
Тенденції до енергозбереження та підвищення енергоефективності споживачів	3	0,07	5	0,35
Зниження купівельної спроможності населення	2	0,05	4	0,20
Зміна режиму споживання газу домогосподарствами (міграція, дистанційна робота)	1	0,02	3	0,06
Припинення діяльності або ліквідація юридичних осіб-споживачів	2	0,05	3	0,15
L – законодавство і державні органи				
Скорочення перехресного субсидіювання у сфері енергетики	3	0,07	2	0,14
Регулярні зміни тарифної та регуляторної політики у сфері розподілу газу	3	0,07	4	0,28
Зростання податкового навантаження на підприємства	2	0,05	4	0,20
Зміни в законодавстві щодо діяльності акціонерних товариств	2	0,07	5	0,14
Зміни нормативно-правового регулювання ринку природного газу	3	0,07	4	0,28
C – конкуренти				
Посилення конкуренції на суміжних енергетичних ринках	3	0,07	5	0,35
Розвиток відновлюваних джерел енергії та альтернатив опалення	2	0,05	4	0,20
Зміни політики та стратегій суміжних операторів інфраструктури	2	0,05	2	0,10
Удосконалення технологій у суміжних енергетичних секторах	3	0,07	3	0,21
P – постачальники / партнери				
Зростання технологічних і операційних втрат газу в мережах	3	0,07	5	0,35
Зміна умов взаємодії з постачальниками та підрядними організаціями	2	0,05	3	0,15
Зміни політики та стратегій ключових контрагентів	1	0,02	2	0,04

У зв’язку з цим виникає потреба в систематизації таких змін з метою їх оперативної ідентифікації та подальшого врахування в управлінських рішеннях. Для цього доцільно застосувати принцип Парето, відповідно до якого відбираються 20–30 % змін, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства.

У таблиці 2.7 наведено узагальнені результати дослідження зовнішнього середовища АТ «Київгаз», відібрані за критерієм сили їх впливу на функціонування та розвиток підприємства.

Таблиця 2.7 – Зведена таблиця результатів дослідження зовнішнього середовища АТ «Київгаз»

Метод аналізу	**Зміни в зовнішньому середовищі компанії, що мають найбільший вплив на її діяльність**
PEST	– євроінтеграційні процеси України та взяті зобов’язання щодо імплементації положень енергетичного законодавства ЄС;
	– функціонування підприємства в умовах воєнного стану та підвищених ризиків для енергетичної безпеки;
	– високий рівень зносу газорозподільних мереж та технологічного обладнання;
	– трансформація моделі функціонування ринку природного газу;
	– низькі темпи залучення інвестицій у газорозподільну галузь;
	– підвищення рівня екологічної свідомості населення;
	– розвиток технологій у сфері поводження з відходами та екологічної безпеки.
CLCP / QUEST	– тенденції до енергозбереження та підвищення енергоефективності серед споживачів природного газу;
	– зростання технологічних та операційних втрат газу в мережах;
	– поширення альтернативних джерел енергії та альтернативних способів опалення;
	– посилення конкуренції на суміжних енергетичних ринках як наслідок реформування енергетичного сектору.

З метою узагальнення результатів аналізу змін зовнішнього середовища та оцінки їх значущості для системи управління підприємством доцільно застосувати інструмент матричного аналізу (табл. 2.8). Використання матриці впливу змін зовнішнього середовища дозволяє структуровано відобразити характер і силу впливу ключових факторів макро- та мікросередовища на управлінські рішення, виробничо-технологічні процеси та організаційний розвиток АТ «Київгаз».

Таблиця 2.10 – Матриця впливу змін ЗС на управління АТ «Київгаз»

		Зміни ЗС										
		(З1)	(З2)	(З3)	(З4)	(З5)	(З6)	(З7)	(З8)	(З9)	(З10)	(З11)
Об'єкт управління	Структура				■							
	Місія, цілі	■			■		■					■
	Персонал						■	■	■			
	Техніка					■	■					
	Технологія	■		■	■	■				■	■	
	Інформація											■
	Фінанси		■	■		■	■	■		■		

Застосування принципу Парето дало змогу виокремити ключові зміни зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність АТ «Київгаз» та потребують першочергового управлінського реагування. Узагальнення результатів QUEST-аналізу підтвердило наявність взаємозв'язків між окремими факторами, що посилює їх сукупний вплив і підвищує значущість системного підходу до управління змінами.

Таким чином, результати підрозділу 2.3 створюють аналітичне підґрунтя для формування адаптивної системи управління АТ «Київгаз», здатної забезпечити своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища, підвищення стійкості функціонування підприємства та обґрунтування стратегічних і тактичних управлінських рішень, що буде предметом подальшого дослідження у наступних розділах магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

Енергетична галузь України протягом останніх років зазнає суттєвих трансформацій під впливом воєнних дій, євроінтеграційних процесів, регуляторних змін, тенденцій декарбонізації та скорочення споживання природного газу. Ці чинники формують високий рівень невизначеності та ризиків, що потребує адаптивних підходів до управління.

Аналіз діяльності АТ «Київгаз» показав, що підприємство функціонує в умовах жорсткого державного регулювання, тарифних обмежень та значного фізичного зносу газорозподільної інфраструктури. Аналіз динаміки фінансових і операційних показників за 2019–2024 роки свідчить про нестабільність результатів діяльності та наявність системної збитковості, зумовленої зовнішніми чинниками, а не неефективністю внутрішніх процесів. Доведено, що зміни зовнішнього середовища — економічні, політико-правові, технологічні та соціальні — формують як загрози, так і потенційні можливості для енергетичних компаній. За допомогою PEST- та CLCP-аналізів було досліджено та проведено оцінку змін у зовнішньому середовищі прямої та непрямої дії. Матриця аналізу QUEST вказала на наявність зв’язку між факторами змін. Крім того, було проаналізовано вплив змін зовнішнього середовища на управління підприємством.

Таки чином, існує об’єктивна необхідність удосконалення системи управління АТ «Київгаз» на основі врахування змін зовнішнього середовища, переходу до більш гнучких, адаптивних та проактивних управлінських підходів, що й визначає логічну передумову для розроблення відповідних практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Основні напрями та шляхи удосконалення управління підприємством

За умов зростаючої динамічності зовнішнього середовища актуалізується потреба у формуванні нових підходів, методів і принципів управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування енергетичних підприємств. Удосконалення системи управління має здійснюватися комплексно та охоплювати всі елементи внутрішнього середовища підприємства. Постійний вплив зовнішніх змін зумовлює необхідність розроблення концептуального підходу до формування адаптивної системи управління, здатної забезпечити гнучкість, стійкість і оперативну реакцію на трансформації умов господарювання. Таким чином, процес удосконалення управління доцільно розпочинати з упровадження принципів адаптивного управління.

Наявність адаптивних характеристик у системі управління забезпечує більш ефективне реагування на зовнішні виклики, а поглиблення адаптивності її елементів сприяє зниженню ризиків втрат, пов’язаних зі зміною умов функціонування підприємства. Адаптація енергетичного підприємства до впливів зовнішнього середовища передбачає впровадження значної кількості змін у його діяльність, які можуть суттєво відрізнятися за масштабами, характером, ресурсним забезпеченням та рівнем складності. За умов високої інтенсивності зовнішніх впливів процес ідентифікації, узгодження та контролю змін у діяльності підприємства ускладнюється, що перетворює управління ними на трудомістке й багатокомпонентне завдання [32].

Загалом удосконалення системи управління зосереджується на:

– визначенні цілей розвитку та напрямів удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими з метою забезпечення узгодженості інформаційних потоків, процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

– упровадженні сучасних методів і інструментів управління в межах обраної комплексної концепції, зокрема інтегрованого та автоматизованого управління виробничими процесами;

– удосконаленні організаційних структур управління шляхом застосування гнучких форм, зокрема адаптивних і програмно-цільових;

– розвитку інформаційної системи управління з метою підвищення якості та оперативності використання управлінської інформації;

– розширенні використання засобів автоматизації та обчислювальної техніки для підвищення техніко-економічного рівня і якості виробничих процесів;

– використанні світового досвіду та розвитку співпраці з вітчизняними й іноземними партнерами для забезпечення сталого розвитку системи управління підприємством [33].

Таким чином, виокремлюють різні напрями удосконалення управління підприємствами, які доцільно систематизувати залежно від об’єкта управління (табл. 3.1).

Отже, для удосконалення управління енергетичним підприємством доцільно визначати шляхи та напрями розвитку залежно від об’єкта управління, при цьому ключову роль відіграє застосування системного підходу. Це передбачає комплексний вибір управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення кількох взаємопов’язаних складових діяльності підприємства. Водночас залишається актуальною необхідність урахування змін зовнішнього середовища, які суттєво впливають на умови функціонування енергетичних підприємств.

Таблиця 3.1 - Напрями та шляхи удосконалення управління енергетичними підприємствами в умовах змін зовнішнього середовища

Об'єкт управління	Напрями удосконалення управління підприємством
1	2
Організаційна структура управління	- забезпечення відповідності організаційної структури стратегії компанії та масштабам її діяльності; - скорочення кількості рівнів управління з метою спрощення комунікаційних процесів; - чітке закріплення відповідальності за прийняття управлінських рішень за відповідним органом або суб'єктом управління, а за їх реалізацію – за конкретними виконавцями; - усунення дублювання функцій між різними органами (суб'єктами) управління; - спеціалізація структурних підрозділів з орієнтацією на виконання однорідних управлінських функцій; - забезпечення адаптивності організаційної структури до змін зовнішнього середовища; - узгодження цілей та інтересів взаємопов'язаних підрозділів у межах системи управління; - розширення практики використання тимчасових проєктних підрозділів.
Персонал	- залучення працівників до процесів формування та прийняття управлінських рішень; - формування системи ефективного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом; - активізація мотиваційної політики підприємства; - розроблення та впровадження заходів щодо подолання опору змінам з боку персоналу; - розвиток і розширення інструментів корпоративної культури.
Місія, стратегія, цілі	- оцінювання загального періоду формування стратегії, ключовою умовою якого є передбачуваність розвитку економіки загалом та кон'юнктури споживчого ринку зокрема; - вибір визначальної стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу; - формування системи стратегічних цілей підприємства відповідно до обраної стратегічної моделі розвитку; - розроблення політики підприємства за окремими напрямами діяльності, що відображають загальну стратегію розвитку в розрізі цілей та ключових аспектів фінансово-господарської діяльності.
Техніка	- будівництво, модернізація та реконструкція мереж та обладнання; - розвиток і автоматизація систем диспетчерсько-технологічного управління; - модернізація транспортних засобів.
Технологія	- вдосконалення обліку газу; - впровадження заходів зі зниження нетехнічних витрат газу; - впровадження та розвиток інформаційних технологій, а також новітніх комунікаційних і телекомунікаційних систем.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Фінанси	- оптимізація співвідношення постійних і змінних витрат, рівня точки беззбитковості, а також структури й динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості; - удосконалення фінансового управління підприємством шляхом упровадження комплексу заходів, спрямованих на ефективне використання його ресурсів; - формування оптимальної структури капіталу підприємства; - зростання обсягу та поліпшення структури прибутку; - забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю і ліквідністю.

На основі аналізу впливу факторів зовнішнього середовища непрямої дії на діяльність підприємств енергетичної галузі в таблиці 3.2 сформовано напрями відповідних змін у їх діяльності. Як свідчать наведені дані, трансформації зовнішнього середовища створюють для підприємства як нові загрози, так і додаткові можливості розвитку. У зв'язку з цим першочергового значення набуває здатність передбачати та прогнозувати такі зміни, а також забезпечувати своєчасну й адекватну реакцію на них із використанням інструментарію концепції управління змінами. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність удосконалення системи управління змінами з урахуванням наслідків впливу факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2 - Аналіз впливу змін у зовнішньому середовищі на діяльність енергопостачальної компанії [34]

Фактор зовнішнього середовища	Зміни	Напрями змін у діяльності газопостачального підприємства
1	2	3
Технологія	Розвиток інформаційних технологій	Упровадження цифрових сервісів для взаємодії зі споживачами; розвиток дистанційних каналів обслуговування; автоматизація управлінських і диспетчерських процесів
	Високий рівень технологічного зносу газорозподільних мереж	Модернізація та реконструкція мереж і обладнання; поетапне оновлення основних фондів; впровадження систем технічної діагностики та моніторингу
	Розвиток альтернативних та децентралізованих джерел енергії	Адаптація операційної діяльності до зниження обсягів споживання газу; диверсифікація послуг; інтеграція з енергоефективними та гібридними рішеннями

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Економіка	Трансформація моделі функціонування ринку природного газу	Адаптація бізнес-процесів до конкурентного ринку; підвищення операційної ефективності; удосконалення тарифної та фінансової політики
	Обмежений рівень інвестицій у галузь	Розроблення програм підвищення інвестиційної привабливості; оптимізація витрат; залучення альтернативних джерел фінансування
	Залучення приватного капіталу до управління підприємствами	Удосконалення корпоративного управління; підвищення прозорості діяльності; застосування сучасних управлінських практик
Політика	Євроінтеграційні процеси України	Виконання вимог європейського енергетичного законодавства; гармонізація стандартів безпеки та управління
	Воєнні ризики та загрози енергетичній безпеці	Підвищення стійкості систем управління; розроблення антикризових і резервних планів; посилення безпеки критичної інфраструктури
Законодавство	Зміни нормативно-правової бази у сфері енергетики та корпоративного управління	Адаптація організаційно-правової форми діяльності; приведення внутрішніх регламентів у відповідність до чинного законодавства
Екологія	Зростання екологічної свідомості суспільства	Упровадження принципів екологічної відповідальності; розвиток практик «зеленого офісу»; зменшення негативного впливу на довкілля
	Поширення енергозбереження та енергоефективності	Переорієнтація діяльності на сервісну модель; участь у програмах енергоефективності; оптимізація власного енергоспоживання
	Розвиток технологій поводження з відходами	Запровадження заходів екологічно безпечної утилізації та повторного використання ресурсів
Суспільство	Зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу	Реалізація соціальних та благодійних програм; підтримка громад і працівників
	Демографічні зміни та міграційні процеси	Адаптація кадрової політики; розвиток програм залучення та утримання персоналу
	Зміна цінностей і трудових орієнтацій працівників	Удосконалення корпоративної культури; розвиток мотиваційних і комунікаційних механізмів

Узагальнення результатів аналізу таблиці 3 дозволяє дійти висновку, що найбільш актуальними для підприємств з постачання газу є такі напрями удосконалення діяльності:

– зміни технічного та технологічного стану мереж і обладнання;

– використання та розвиток інформаційних технологій у процесах управління;

– трансформація корпоративної культури підприємства через реалізацію соціально орієнтованих та екологічних ініціатив, а також підтримку тенденцій енергозбереження та енергоефективності.

Отже, можна узагальнити, що основний зміст змін у діяльності газопостачальних підприємств зосереджується на вдосконаленні виробничо-технологічної сфери, системи взаємодії зі споживачами, а також розвитку корпоративної культури. У цьому контексті особливої уваги потребує управління змінами у сфері техніко-технологічного забезпечення діяльності підприємств з метою підвищення надійності та ефективності функціонування інфраструктури. Крім того, розвиток ринкових відносин у енергетичному секторі висуває підвищені вимоги до якості комунікації зі споживачами та рівня їх обслуговування. У сфері корпоративної культури актуальними є зміни, спрямовані на формування відповідального, ресурсозберігаючого та енергоефективного підходу до використання природного газу.

3.2 Вибір заходів щодо удосконалення управління АТ «Київгаз» в умовах змін зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище функціонування підприємства характеризується постійною динамікою та високим рівнем мінливості. У зв’язку з цим ключовим завданням управління енергетичною компанією є забезпечення її здатності своєчасно й ефективно адаптуватися до істотних змін умов зовнішнього оточення. Реалізація цього завдання потребує системного збору, безперервного моніторингу та комплексного аналізу інформації, що відображає стан і тенденції розвитку факторів зовнішнього середовища. Разом з тим ускладнення процесу спостереження зумовлюється значною кількістю, різноманітністю та динамічністю таких факторів.

З метою дослідження та оцінювання впливу зовнішніх чинників у практиці управління підприємствами формується спеціалізована система спостереження за зовнішнім середовищем, яку найчастіше ідентифікують як

систему стратегічного аналізу середовища або функціонально оформлюють у вигляді відділу стратегічного розвитку.

Запровадження та функціонування ефективної системи моніторингу зовнішнього середовища дає змогу своєчасно виявляти критичні або трансформаційні явища, що мають бути враховані під час прийняття управлінських рішень, а також встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між раніше реалізованими управлінськими заходами та необхідністю коригування або формування нової конкурентної стратегії підприємства. Послідовність етапів процесу моніторингу зовнішнього середовища подано на рисунку 3.1.

Система аналізу зовнішнього середовища може вважатися ефективною за умови, що вона має підтримку з боку вищого керівництва підприємства та забезпечує його релевантною й своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень. Важливою передумовою її результативного функціонування є тісна інтеграція з процесами стратегічного та оперативного планування, а також постійна взаємодія фахівців, відповідальних за аналіз середовища, з управлінським персоналом, який формує стратегічні напрями розвитку підприємства.

З урахуванням результатів проведеної діагностики змін зовнішнього середовища та виявленої потреби у підвищенні адаптивності системи управління, доцільним є удосконалення організаційної структури АТ «Київгаз» шляхом формування спеціалізованого підрозділу з дослідження та управління змінами – відділу стратегічного розвитку. Такий підхід відповідає сучасній практиці управління підприємствами критичної інфраструктури, зокрема операторами газорозподільних мереж, діяльність яких істотно залежить від регуляторних, економічних, технологічних та соціальних чинників.

Практика функціонування великих енергетичних компаній свідчить, що збір і первинний аналіз інформації про зовнішнє середовище доцільно здійснювати у межах профільних функціональних підрозділів.

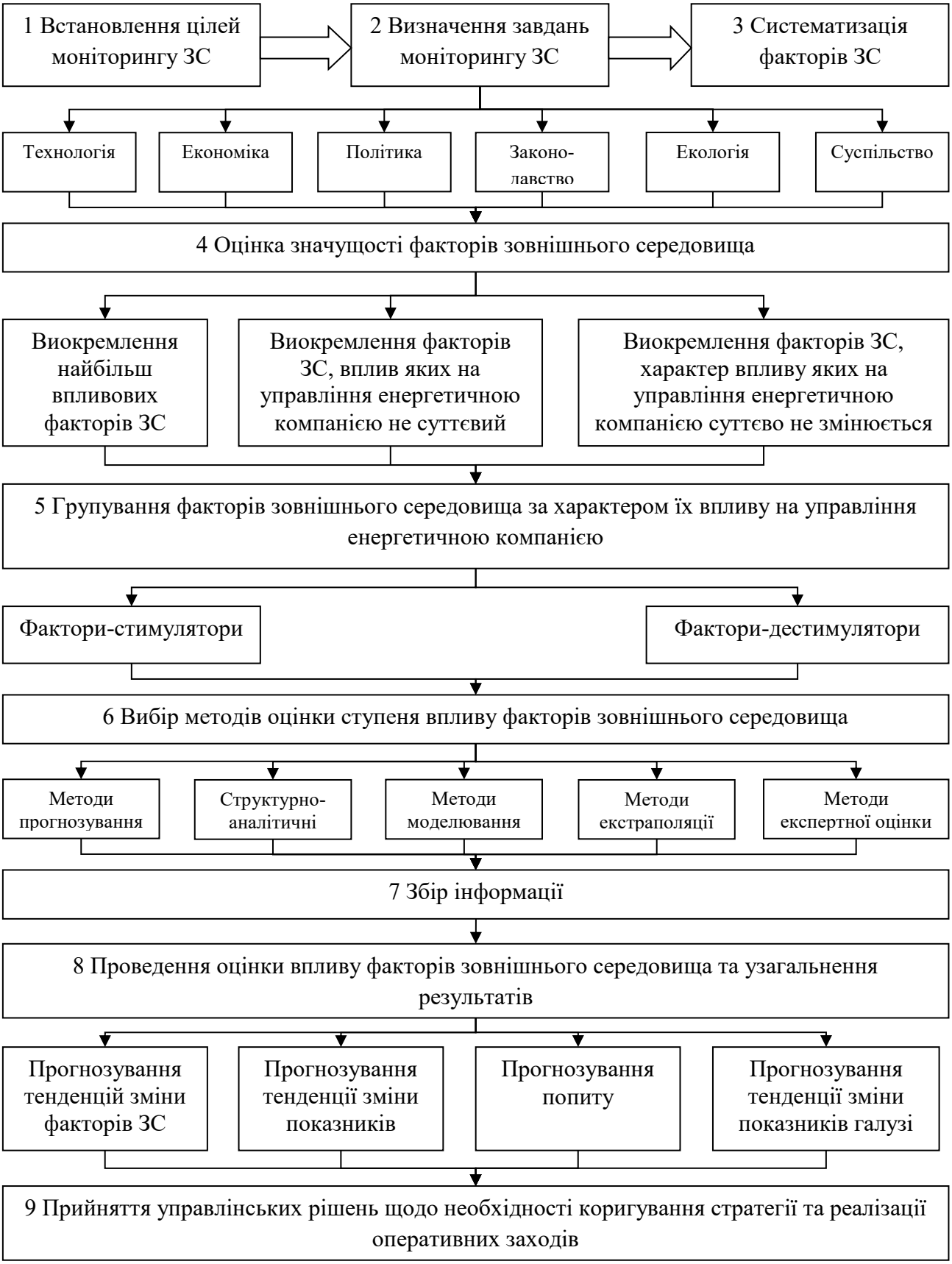


Рисунок 3.1 - Послідовність етапів процесу моніторингу ЗС

Джерело: розроблено автором на підставі джерела [35-37]

Зокрема, фінансові аспекти змін аналізуються фінансовою службою, питання взаємодії зі споживачами – підрозділами клієнтського сервісу, техніко-технологічні зміни – виробничо-технічними службами. Водночас узагальнення результатів такого аналізу, формування комплексного бачення впливу змін та розроблення стратегічних рекомендацій має здійснюватися централізовано – відділом стратегічного розвитку.

Запропонований підрозділ повинен здійснювати як спеціальні аналітичні дослідження, так і регулярний (переважно щорічний) моніторинг ключових факторів зовнішнього середовища, що мають суттєвий вплив на діяльність АТ «Київгаз», зокрема регуляторних змін, трансформації ринку природного газу, тенденцій цифровізації, стану газорозподільної інфраструктури та фінансових ризиків.

Одним із ключових завдань у процесі створення нового структурного підрозділу є формування його раціональної організаційної структури та визначення функціонального наповнення. У межах даної роботи пропонується включення відділу стратегічного розвитку до структури дирекції з питань економічної безпеки та стратегічного управління АТ «Київгаз», що забезпечить належну координацію аналітичної діяльності з процесами прийняття управлінських рішень.

Формування персоналу відділу доцільно здійснювати як шляхом залучення внутрішніх працівників підприємства, які володіють галузевою специфікою, так і шляхом конкурсного відбору фахівців із досвідом у сфері стратегічного аналізу та управління змінами. Оптимальною з позиції ефективності та економічної доцільності є чисельність відділу у складі трьох осіб, а саме:

1. Головний спеціаліст з стратегічного розвитку – керівник підрозділу, який здійснює загальну координацію роботи, формує аналітичні звіти та відповідає за взаємодію з керівництвом підприємства.

2. Аналітик з управління змінами, відповідальний за постійний моніторинг зовнішнього середовища, збір і систематизацію інформації про зміни, ведення електронних баз даних та підготовку аналітичних матеріалів.

3. Фінансовий аналітик, який здійснює кількісну та якісну оцінку впливу змін на фінансово-економічні показники діяльності АТ «Київгаз», зокрема розрахунок економічної ефективності управлінських рішень.

При створенні відділу стратегічного розвитку необхідно чітко визначити мету його функціонування, основні завдання, функції, підпорядкованість, права та відповідальність персоналу, що має бути закріплено у відповідному внутрішньому нормативному документі – Положенні про відділ стратегічного розвитку АТ «Київгаз».

3.3 Економічне обґрунтування пропонованих змін для удосконалення управління енергетичним підприємством в умовах змін зовнішнього середовища

Для підприємства газорозподілу ключовими джерелами «керованих» фінансових втрат є:

а) штрафи та санкції регулятора/контролюючих органів;

б) пеня та штрафи за прострочення договірних зобов’язань (підряд, закупівлі, сервіс);

в) інфляційні нарахування та 3% річних у судових спорах;

г) судовий збір і витрати на правничу допомогу.

Пропонується створити невеликий відділ стратегічного розвитку з моніторингу зовнішнього середовища, управління регуляторними ризиками та підготовки рішень для керівництва, який забезпечує зменшення таких витрат. Нижче подано витрати на запуск підрозділу в цінах 2025 року (табл. 3.3- 3.5) та оцінку можливого фінансового ефекту від скорочення втрат (табл. 3.6).

Таблиця 3.3 – Одноразові витрати на обладнання робочих місць (CAPEX, 2025 р.)

Стаття витрат	К-сть	Ціна, грн	Вартість, грн
Комплекти робочих місць (стіл + крісло), 3 шт.	3	22 000	66 000
Шафа/стелаж для документів та архіву, 1 од.	1	18 000	18 000
Невеликий стіл для нарад/презентацій, 1 од.	1	15 000	15 000
Кондиціонер (інверторний), 1 од.	1	25 000	25 000
Освітлення (LED-панелі/світильники), 2 од.	2	2 500	5 000
Ноутбуки робочі, 3 шт.	3	42 000	126 000
БФП (принтер/сканер/копір), 1 од.	1	18 000	18 000
Мережеве обладнання (роутер/комутатор) + UPS, 1 комплект	1	12 000	12 000
IP-телефонія/гарнітури, 3 шт.	3	2 500	7 500
Органайзери/канцстарт, 3 компл.	3	800	2 400
Разом	294 900		

Таблиця 3.4 – Поточні витрати підрозділу (OPEX, 2025 р.)

Стаття витрат	Період/к-сть	Ціна, грн	Вартість, грн
Обслуговування/підтримка оргтехніки та мережі (12 міс.)	12	2 500	30 000
Корпоративний мобільний зв’язок (3 номери × 12 міс.)	36	300	10 800
Інтернет/канали зв’язку (12 міс.)	12	900	10 800
Кулер/вода/сервіс (12 міс.)	12	1 200	14 400
Канцелярія та витратні матеріали (12 міс.)	12	600	7 200
ПЗ та підписки (керування проєктами/аналітика) (12 міс.)	12	2 500	30 000
Разом	103 200		

Таблиця 3 – Витрати на персонал і розвиток компетенцій (2025 р.)

Стаття	Період/к-сть	Ставка, грн	Сума, грн
Керівник/менеджер стратегічного розвитку (45 000 грн/міс × 12)	12	45 000	540 000
Аналітик (регуляторика/дані) (38 000 грн/міс × 12)	12	38 000	456 000
Фахівець з ризиків/проєктів (35 000 грн/міс × 12)	12	35 000	420 000
ЄСВ (22% від фонду оплати праці)			311 520
Навчання/сертифікації (2 рази/рік × 3 особи)			36 000
Моніторинг зовнішнього середовища/експертні консультації (4 рази/рік)			32 000
Разом	1 795 520		

Загальні витрати на створення та утримання підрозділу у перший рік: 294 900 + 103 200 + 1 795 520 = 2 193 620 грн.

Для АТ «Київгаз» ризик штрафів та санкцій пов’язаний, зокрема, з виконанням регуляторних вимог. Як приклад — НКРЕКП у 2025 році застосовувала штраф до АТ «Київгаз» за невиконання рішення Регулятора (сума штрафу наведена в постанові НКРЕКП).

Окрім регуляторних санкцій, значні втрати можуть формуватись у господарських спорах: пеня/штраф за прострочення виконання зобов’язань, інфляційні нарахування та 3% річних, судовий збір і витрати на правничу допомогу. Відділ стратегічного розвитку знижує такі втрати через: системний моніторинг змін, своєчасну підготовку управлінських рішень, контроль виконання регуляторних планів та «раннє» врегулювання спорів.

Таблиця 3.6 – Розрахунок очікуваної економії (три сценарії)

Сценарій	База втрат, грн/рік*	Скорочення, %	Економія, грн	Чистий ефект, грн (Е = Економія – Витрати)
Оптимістичний	8 000 000	35%	2 800 000	606 380
Песимістичний	8 000 000	25%	2 000 000	-193 620
Найбільш реалістичний	8 000 000	30%	2 400 000	206 380

Економічна ефективність (ЕФ) визначається як відношення чистого ефекту до витрат: ЕФ = (Е / В) × 100%, де Е – чистий ефект, В – витрати на створення та утримання підрозділу у перший рік.

Оптимістичний: Е = 2 800 000 – 2 193 620 = 606 380 грн; ЕФ = (606 380/2 193 620)×100% = 27.6%.

Песимістичний: Е = 2 000 000 – 2 193 620 = -193 620 грн; ЕФ = (-193 620/2 193 620)×100% = -8.8%.

Найбільш реалістичний: Е = 2 400 000 – 2 193 620 = 206 380 грн; ЕФ = (206 380/2 193 620)×100% = 9.4%.

Поріг беззбитковості: підрозділ «виходить у нуль», якщо скорочення втрат становить не менше 27.4% від бази (за бази 8,0 млн грн/рік).

Таким чином, проведені економічні розрахунки свідчать, що створення відділу стратегічного розвитку є економічно доцільним уже в середньостроковій перспективі, оскільки дозволяє системно знизити фінансові втрати, пов’язані з регуляторними санкціями, договірною пенею, інфляційними нарахуваннями та судовими витратами.

Висновки до розділу 3

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища зростає потреба у впровадженні сучасних підходів, методів і принципів управління з метою підвищення ефективності діяльності газорозподільних підприємств. Удосконалення системи управління АТ «Київгаз» має здійснюватися комплексно та охоплювати ключові складові внутрішнього середовища підприємства, поєднуючи організаційні, технологічні та управлінські зміни. Водночас особливої актуальності набуває системне врахування впливу факторів зовнішнього середовища, насамперед регуляторних, технологічних і ринкових. Основний зміст змін у діяльності АТ «Київгаз» пов’язаний з підвищенням ефективності виробничо-технологічних процесів, удосконаленням взаємодії з споживачами, розвитком сервісної складової та формуванням сучасної корпоративної культури.

У цьому контексті важливого значення набуває управління змінами у сфері техніко-технологічного та інформаційного забезпечення діяльності підприємства. З метою системного аналізу зовнішнього середовища та своєчасного реагування на його зміни обґрунтовано доцільність створення в АТ «Київгаз» окремого підрозділу — відділу стратегічного розвитку. Постійний технологічний прогрес зумовлює необхідність модернізації обладнання, цифрових сервісів і робочих місць, що розглядається як один із пріоритетних напрямів удосконалення управління підприємством. Економічна доцільність реалізації запропонованого заходу для АТ «Київгаз» підтверджується результатами проведених розрахунків.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розв’язано важливе науково-практичне завдання розробки теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління АТ «Київгаз» в умовах змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що зовнішнє середовище газорозподільного підприємства є складним, динамічним і невизначеним, а здатність своєчасно адаптуватися до змін є необхідною умовою його стабільного функціонування та розвитку. Запропоновано авторський підхід до трактування змін з позицій зовнішнього та внутрішнього середовищ, а управління змінами визначено як системний процес їх планування, реалізації та контролю. Удосконалено класифікацію змін за стадіями життєвого циклу підприємства, що дозволяє враховувати специфіку управлінських рішень на різних етапах розвитку АТ «Київгаз».

Встановлено, що зовнішнє середовище підприємства формується макросередовищем і мікросередовищем, для аналізу яких систематизовано сучасні методи та інструменти, зокрема SWOT-, STEP-, ETOM-, QUEST-аналізи, а також запропоновано застосування CLCP-аналізу для оцінки факторів прямого впливу та формування обґрунтованих управлінських рекомендацій.

Енергетична галузь України протягом останніх років зазнає суттєвих трансформацій під впливом воєнних дій, євроінтеграційних процесів, регуляторних змін, тенденцій декарбонізації та скорочення споживання природного газу. Ці чинники формують високий рівень невизначеності та ризиків, що потребує адаптивних підходів до управління.

Аналіз діяльності АТ «Київгаз» показав, що підприємство функціонує в умовах жорсткого державного регулювання, тарифних обмежень та значного фізичного зносу газорозподільної інфраструктури. Аналіз динаміки фінансових і операційних показників за 2019–2024 роки свідчить про

нестабільність результатів діяльності та наявність системної збитковості, зумовленої зовнішніми чинниками, а не неефективністю внутрішніх процесів. Доведено, що зміни зовнішнього середовища — економічні, політико-правові, технологічні та соціальні — формують як загрози, так і потенційні можливості для енергетичних компаній. За допомогою PEST- та CLCP-аналізів було досліджено та проведено оцінку змін у зовнішньому середовищі прямої та непрямої дії. Матриця аналізу QUEST вказала на наявність зв'язку між факторами змін. Крім того, було проаналізовано вплив змін зовнішнього середовища на управління підприємством.

Удосконалення системи управління АТ «Київгаз» має здійснюватися комплексно та охоплювати ключові складові внутрішнього середовища підприємства, поєднуючи організаційні, технологічні та управлінські зміни. Водночас особливої актуальності набуває системне врахування впливу факторів зовнішнього середовища, насамперед регуляторних, технологічних і ринкових. Основний зміст змін у діяльності АТ «Київгаз» пов'язаний з підвищенням ефективності виробничо-технологічних процесів, удосконаленням взаємодії з споживачами, розвитком сервісної складової та формуванням сучасної корпоративної культури.

У цьому контексті важливого значення набуває управління змінами у сфері техніко-технологічного та інформаційного забезпечення діяльності підприємства. З метою системного аналізу зовнішнього середовища та своєчасного реагування на його зміни обґрунтовано доцільність створення в АТ «Київгаз» окремого підрозділу — відділу стратегічного розвитку. Постійний технологічний прогрес зумовлює необхідність модернізації обладнання, цифрових сервісів і робочих місць, що розглядається як один із пріоритетних напрямів удосконалення управління підприємством. Економічна доцільність реалізації запропонованого заходу для АТ «Київгаз» підтверджується результатами проведених розрахунків.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*, Том 33 № 2, 2023. С. 185-193. URL: http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5707

2. Бобришева-Шкарлет Т.О. Наслідки виникнення кризових явищ у фінансово-господарській діяльності підприємств. *Сіверянський літопис*, 2002. №1. С.162-169.

3. Стецiв С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2011. С. 155-161.

4. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, Вип. 59. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3524/3453

5. Лавриненко, С. О., Зелінська, А. М., Пантюк, К. О. Управління змінами як складова інноваційного розвитку підприємства. In *The XXIII International Scientific and Practical Conference «Scientific trends, solutions, theories and methods of development», June 12–14, Bilbao, Spain. 316 p.* (p. 147).

6. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навчальний посібник / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків : ХДУХТ, 2017. – 226 с.

7. Зубенко В. О. Особливості впровадження концепції управління змінами на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* Вип. 52. 2015. С. 171-175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_28 .

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

9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Романова Л. П. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком

інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability.* № 4.2022. С. 30–38.

10. Гайдей О. О. Вплив системи факторів на управління змінами на промисловому підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки.* № 4. 2015. С. 52-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_4_7

11. Тростянська, К. Методологія багатовимірного аналізу зовнішніх факторів при трансформації бізнес-моделі. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*, Вип. 7. 2025. URL: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.14

12. Устенко А. О. Теорія систем і системний аналіз в менеджменті: навч. посіб. / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 328 с.

13. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2022. С. 95-101.

14. Тараненко О. О. Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. № 2, Т 1. 2020. С. 118–121.

15. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. Маріуполь.: МДУ, 2022. 343 с.

16. Воротинцев В.А. Методи та інструменти діагностики конкурентного середовища підприємства. *Моделювання регіональної економіки.* № 1. 2012. С. 19-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2012_1_5

17. Зінченко О.А. Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі. *Вісник*

Дніпропетровського університету. Менеджмент інновацій. № 7. 2017. С. 280-286.URL: https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/ download/120/153

18. Slovo i Dilo. Рада ухвалила закон про анбандлінг за основу. *Слово і Діло*. URL: https://www.slovoidilo.ua/2019/10/18/novyna/polityka/rada-pryjnyala-zakon-pro-anbandlinh-osnovu (дата звернення: 02.12.2025).

19. Огляд основних причин критичного стану газорозподільної системи України в умовах зростаючих викликів. *Центр Разумкова*. URL: https://razumkov.org.ua/statti/ogliad-osnovnykh-prychyn-krytychnogo-stanu-gazorozpodilnoi-systemy-ukrainy-v-umovakh-zrostaiuchykh-vyklykiv (дата звернення: 02.12.2025).

20. Григоренко Ю. Чи вистачить на внутрішньому ринку газу для української промисловості. *GMK*. URL: https://gmk.center/ua/posts/chi-vistachit-na-vnutrishnomu-rinku-gazu-dlya-ukrainskoi-promislovosti/ (дата звернення: 02.12.2025).

21. Група Нафтогаз збільшила видобуток газу в 2024 році. URL: https://www.naftogaz.com/news/grupa-naftogaz-zbilshyla-vydobutok-gazu-v-2024-rotsi-do-13-9-kub-m (дата звернення: 02.12.2025).

22. Україна пройшла зиму на газі власного видобутку Нафтогаз. *LB.ua*.URL: https://lb.ua/economics/2024/03/01/601219_ukraina_proyshla_zimu_gazi_vlasnogo.html (дата звернення: 02.12.2025).

23. Газотранспортна система України – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Газотранспортна_система_України (дата звернення: 03.12.2025).

24. Комунальні борги українців зростають: що робити тепловикам. *Українська Енергетика*. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/komunalni-borhy-ukraintsiv-zrostaiut-shcho-robyty-teplovykam (дата звернення: 03.12.2025).

25. Національна Асоціація Адвокатів УкраЇни - Правове регулювання виробництва та реалізації біометану. *НААУ*.

URL: https://unba.org.ua/publications/print/10967-pravove-regulyuvannya-virobnictva-ta-realizacii-biometanu.html (дата звернення: 03.12.2025).

26. Gas TSO of Ukraine joined ENTSOG in observer status. https://tsoua.com/en/news/gas-tso-of-ukraine-joined-entsog-in-observer-status/

27. Українські газовики за допомогою супутникового обладнання та нейромереж створюють 3D-моделі газових мереж. *RGC - регіональна газова компанія, виробник сучасного газового обладнання по території всієї України*. URL: https://rgc.ua/ua/news/tehnologiji/id/ukrajinski-gazoviki-za-dopomogoju-suputnikovogo-ob-42397 (дата звернення: 03.12.2025).

28. «Газмережі» запустили нові цифрові сервіси для споживачів газу. *Косівська районна державна адміністрація - вітаємо на офіційному веб-сайті*. URL: https://kosivrda.gov.ua/news/1761893348/ (дата звернення: 03.12.2025).

29. Про компанію. *АТ «Київгаз»*. URL: https://www.kyivgaz.ua/pro-kijivgaz1.html (дата звернення: 03.12.2025).

30. Київгаз. *LB.ua*.URL: https://lb.ua/file/company/3516_kiyivgaz.html (дата звернення: 03.12.2025).

31. РЕГУЛЯРНА ІНФОРМАЦІЯ. *АТ «Київгаз»*. URL: https://www.kyivgaz.ua/ofitsijna-informatsiya3/informatsiya-dlya-aktsioneriv/120-informatsiya-dlya-aktsioneriv/1486-insha-informatsiya.html (дата звернення: 03.12.2025).

32. Воробйов Є. Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. *Економіка та суспільство*, (74). 2025.

33. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок, А. М. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (2), 2024. С. 62-67.

34. Полянська А.С., Савчук С.В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2017. № 12.

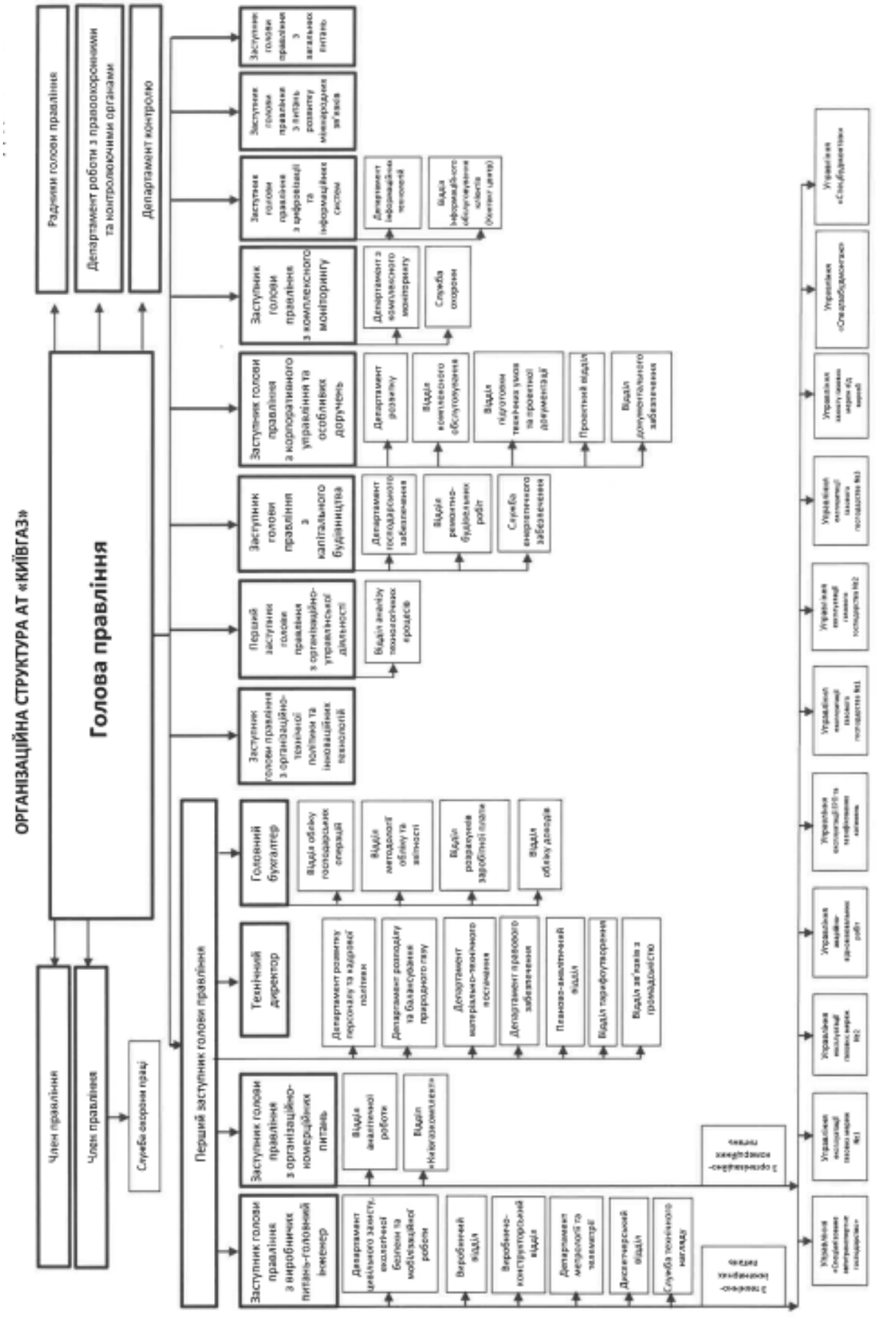
35. Єгіозар’ян А. Г. Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування систем моніторингу та контролінгу підприємства. *Актуальні питання економічних наук,* (3-4). 2024.

36. Посаднєва О. М., Повод Т. М. Вплив деструктивних факторів зовнішнього середовища на обсяг залучених ресурсів банківської системи України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка,* (18), 2023. С. 231-237.

37. Бленда Н. О., Коротєєв М. А., Соковніна Д. М., Соколюк С. Ю., Жарун О. В. (2021). Стратегічний аналіз зовнішнього середовища–основа визначення стратегічного напряму розвитку підприємницьких структур. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*, (99), 2. 2021.

ДОДАТКИ

Додаток А


ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АТ «КИЇВГАЗ»
Голова правління
Радники голови правління
Департамент роботи з правоохоронними та контролюючими органами
Департамент контролю
Члени правління
Член правління
Служба охорони праці
Перший заступник голови правління
Заступник голови правління з виробничих питань-головний інженер
Заступник голови правління з організаційно-комерційних питань
Головний бухгалтер
Технічний Директор
Перший заступник голови правління з організаційно-управлінської діяльності
Заступник голови правління з капітального будівництва
Заступник голови правління з корпоративного управління та особливих доручень
Заступник голови правління з комплексного моніторингу
Заступник голови правління з цифрової та інформаційних систем
Заступник голови правління з питань розвитку міжнародних зв'язків
Заступник голови правління з загальних питань
Заступник голови правління з організаційно-технічної політики та інноваційних технологій
Управління «Спецбудмонтаж»