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

Бережний Тарас Михайлович

УДК 658:622.691.4:004

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Особливості застосування креативного менеджменту газорозподільними підприємствами в цифрову епоху

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____ Микитюк Н.Є., к.е.н., доц. ___
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

Рецензент

доц. _____
(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 – 2026

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

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

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Бережному Тарасу Михайловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Особливості застосування креативного менеджменту газорозподільними підприємствами в цифрову епоху**
керівник роботи к.е.н., доц. Микитюк Н.Є.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « » 2026 р. № _
2. Строк подання студентом роботи 20. 02.2026
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності підприємства, статут .
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Висновки. Перелік використаних джерел.
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОПОДІЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ. РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «МИКОЛАЇВГАЗ» В ЦИФРОВУ ЕПОХУ. Висновки. Перелік використаних джерел
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. Властивості мислення. Типи креативності.
Слайд 2. Складові елементи системи та типи креативного менеджменту.
Слайд 3. Матриця можливостей використання креативності.
Слайд 4. Газотранспортна система України.
Сдайд 5. Економічні показники діяльності АТ «Миколаївгаз». Інноваційна активність АТ «Миколаївгаз».
Слайд 6. Пропозиції

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ. Реферат.	2026	виконано
2	РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ	2026	виконано
3	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОПОДІЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	2026	виконано
4	РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «МИКОЛАЇВГАЗ» В ЦИФРОВУ ЕПОХУ	2026	виконано
	Висновки. Перелік використаних джерел	2026	виконано

Магістрант _____ Бережний Т.М. .
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Микитюк Н.Є.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад креативного менеджменту як відкритої системи управління, що інтегрує інструменти менеджменту змін та цифрові для розвитку інноваційного потенціалу організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– уточнити сутність категорій «креативність», «креативний менеджмент», «інноваційність»;

– систематизувати креативний потенціал в цифрову епоху;

– здійснити комплексний аналіз діяльності АТ «Миколаївгаз», та діагностику креативного менеджменту;

– розробити пропозиції з застосування креативного менеджменту в АТ «Миколаївгаз».

Об'єкт дослідження – особливості креативного менеджменту на підприємстві газорозподільної галузі в умовах цифрових трансформацій.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади застосування креативного менеджменту.

Методи дослідження. Методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: діалектичний метод, абстрактно-логічний аналіз і синтез, SWOT- та STEP-аналіз, економічний і статистичний аналіз, графічні методи, а також елементи соціологічного дослідження.

Наукова новизна полягає в адаптації теоретичних моделей креативного менеджменту до умов функціонування газорозподільних підприємств України, виявленні та подоланні опору у процесі реорганізації АТ «Миколаївгаз» з урахуванням цифровізації та воєнних ризиків.

Ключові слова: креативність, креативний менеджмент, цифровізація, інноваційність, опір.

ABSTRACT

The purpose of the research is to generalize the theoretical foundations of creative management as an open management system that integrates change management and digital tools for the development of an organization's innovative potential.

To achieve this goal, the following objectives have been defined:
– to clarify the essence of the categories "creativity," "creative management," and "innovation";
– to systematize the concept of creative potential in the digital era;
– to conduct a comprehensive analysis of the activities of JSC "Mykolaivgaz" and diagnose the state of creative management within the company;
– to develop proposals for the implementation of creative management at JSC "Mykolaivgaz."

The object of the research is the specific features of creative management at a gas distribution enterprise under conditions of digital transformation.

The subject of the research comprises the theoretical, methodological, and applied principles of implementing creative management.

Research methods. The methodological framework is based on general scientific and special research methods, including the dialectical method, abstract-logical analysis and synthesis, SWOT and STEP analysis, economic and statistical analysis, graphical methods, as well as elements of sociological research.

Scientific novelty lies in the adaptation of theoretical models of creative management to the operating conditions of gas distribution enterprises in Ukraine, as well as in identifying and overcoming resistance during the reorganization of JSC "Mykolaivgaz," taking into account digitalization processes and wartime risks.

Keywords: creativity, creative management, digitalization, innovation, resistance.

ЗМІСТ

стор.

Вступ 6

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ 8

1.1 Теоретичні основи креативного менеджменту 8

1.2 Особливості креативного потенціалу в сучасний умовах 19

1.3 Особливості застосування цифрових технології в креативному менеджменті 27

Висновок до 1 го розділу 33

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОПОДІЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ 34

2.1 Загальна характеристика стану газорозподільної системи України 34

2.2 Аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності АТ «Миколаївгаз» 40

2.3 Діагностика креативного менеджменту АТ «Миколаївгаз» 54

Висновок до 2го розділу 60

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «МИКОЛАЇВГАЗ» В ЦИФРОВУ ЕПОХУ 61

3.1 Аналіз інноваційних проєктів (портфеля) АТ «Миколаївгаз» АТ «Миколаївгаз» 62

3.2 Подолання опору змінам в АТ «Миколаївгаз» 64

3.3 Розрахунок економічного ефекту впровадження інноваційного проєкту АТ «Миколаївгаз» 65

Висновок до 3го розділу 67

Висновки 68

Перелік використаних джерел 70

					МР.МН - .00.00.000 ПЗ			
Зм.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Бережний Т.М.			Особливості застосування креативного менеджменту газорозподільними підприємствами в цифрову епоху	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.		Микитюк Н.Є.					5	74
Реценз.						ІФНТУНГ МНмз-24-1		
Н. Контр.		Микитюк Н.Є.						
Затверд.		Кінаш І.П.						

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем турбулентності, невизначеності та системних трансформацій, що особливо загострилися в умовах воєнного стану та структурної перебудови енергетичного сектору України.

Особливої актуальності набуває креативний менеджмент для газорозподільних підприємств України в контексті реформування галузі та інтеграції регіональних операторів до структури Групи «Нафтогаз України». Перехід до нової операційної моделі, уніфікація управлінських процедур, цифровізація процесів, трансформаційні процеси зумовлюють масштабні технологічні, структурні та соціально-психологічні зміни. При цьому ключовим фактором успіху стає здатність менеджменту не лише їх ініціювати, а й ефективно управляти опором персоналу, формувати сприятливий організаційний клімат і розвивати креативний потенціал працівників, що обумовлює необхідність формування комплексного підходу, адаптувавши її до специфіки газорозподільної галузі та умов цифрових трансформацій.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад креативного менеджменту як відкритої системи управління, що інтегрує інструменти менеджменту змін та цифрові для розвитку інноваційного потенціалу організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– уточнити сутність категорій «креативність», «креативний менеджмент», «інноваційність»;

– систематизувати креативний потенціал в цифрову епоху;

– здійснити комплексний аналіз діяльності АТ «Миколаївгаз», та діагностику креативного менеджменту;

– розробити пропозиції з застосування креативного менеджменту в АТ «Миколаївгаз».

Об'єкт дослідження – особливості креативного менеджменту на підприємстві газорозподільної галузі в умовах цифрових трансформацій.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади застосування креативного менеджменту.

Методи дослідження. Методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: діалектичний метод, абстрактно-логічний аналіз і синтез, SWOT- та STEP-аналіз, економічний і статистичний аналіз, графічні методи, а також елементи соціологічного дослідження.

Інформаційну базу становлять офіційні звіти АТ «Миколаївгаз», матеріали Групи «Нафтогаз України», статистичні дані галузі, нормативно-правові акти, а також наукові праці з креативного менеджменту та цифрової трансформації.

Наукова новизна полягає в адаптації теоретичних моделей креативного менеджменту до умов функціонування газорозподільних підприємств України, виявленні та подоланні опору у процесі реорганізації АТ «Миколаївгаз» з урахуванням цифровізації та воєнних ризиків.

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для АТ «Миколаївгаз» щодо впровадження креативного менеджменту, підвищення адаптивності до цифрових трансформацій та зміцнення його стійкості в умовах реформування галузі.

Робота складається з трьох розділів, у яких послідовно розкрито теоретичні засади креативного менеджменту, проведено аналітичне дослідження діяльності АТ «Миколаївгаз», обґрунтовано практичні заходи щодо застосування креативного менеджменту в цифрову епоху.

Магістерська робота містить 74 сторінки, 16 рисунків, 18 таблиць. Перелік використаних джерел - 39.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

1.1 Теоретичні основи креативного менеджменту

Сучасний світ увійшов в цифрову епоху та функціонує в умовах швидких змін, глобальної конкуренції, цифровізації, саме креативність виступає головним фактором виживання й успішного розвитку бізнес середовища. Тож, суб'єкти господарювання, які здатні генерувати нестандартні ідеї та впроваджувати рішення у вигляді інновацій, адаптовуватися до нових викликів у середовищі, отримують значні конкурентні переваги.

Креативність завжди була основним джерелом розвитку суспільства. Так, якщо у давнину креативність проявлялась в основному в мистецтві, то починаючи з другої половини XVII і до першої половини XIX століття, вона проявлялась, в основному, в науці і мистецтві. З другої половини XIX століття – в науці і техніці, а з середини XX століття вона проявляється в першу чергу в техніці та економіці.

Віднесемо увагу до Сократа, який жив в Афінах у Греції, був видатним мислителем і філософом, засновником діалектичної школи мислення та авторитетом для багатьох наступних поколінь, включно з сучасністю. Його метод, у стислому викладі, полягав у пошуку істини шляхом висування гіпотез і виявлення в них суперечностей доти, доки всі суперечності не будуть усунуті [1, ст. 40].

Однак, Сократ вважається першим учителем креативності, а його «повивальна» (майєвтична) методика мислення полягала в допомозі «народженню ідеї», тобто самостійному досягненні істини. Він є автором двох відомих і донині висловів: «Пізнай самого себе» та «Я знаю, що нічого не знаю», причому перший із них був написаний на дверях храму в Дельфах. Сократ був прихильником ідеї, що люди можуть навчатися лише завдяки власним зусиллям, а його суперечливі для того часу погляди та методи зрештою

призвели до смертного вироку — страти через випиття отрути [1, ст. 40].

Креативність завжди була тією складовою, що дозволяла виходити особистостям за межі усталених правил та норм.

Креативність (лат. creatio – створення) – новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять в структуру обдарованості в якості незалежного фактора» [8, ст. 10].

Поняття «креативність» у контексті психологічного знання набуло значення тільки на початку 50-х років минулого століття. Раніше в літературі використовувався термін «творчі здібності», однак пізніше він витісняється запозиченням з англійської мови – creativity, creative [8, ст. 10].

На думку професора І. Мілославського, терміном «креативний» позначається творчість, яка «не тільки висуває ідеї, а й доводить їх до конкретного практичного результату».

Ф. Баррон і Д. Харрінгтон визначили креативність як здатність адаптивно реагувати на потребу нових підходів і продуктів. Ця здатність дозволяє також усвідомлювати нове в бутті, хоча сам процес може мати як свідомий, так і несвідомий характер; породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації [8]. Аналізуючи сучасні дослідження цього явища, можна зробити висновок, що до сьогодні все ще немає однозначної відповіді на запитання, чи існує взагалі креативність як явище, чи креативність – сума інших психологічних процесів [8, ст. 10].

Під креативністю Е. Торренс розумів загострене сприйняття недоліків, прогалин у знаннях, дисгармонії тощо. Він вважав, що творчий процес поділяється на сприйняття проблеми, пошук рішення, виникнення та формулювання гіпотез, перевірку гіпотез, їхню модифікацію та отримання результату [8.].

Критики визначення Е. Торренса звертають увагу на той факт, що воно не відзначає різниці між креативністю та іншими видами мислення. Свої висновки

Е. Торренс будував на теорії дивергентного (творчого) мислення Дж. Гілфорда, який виділив такі властивості дивергентного мислення, (рис. 1.1):

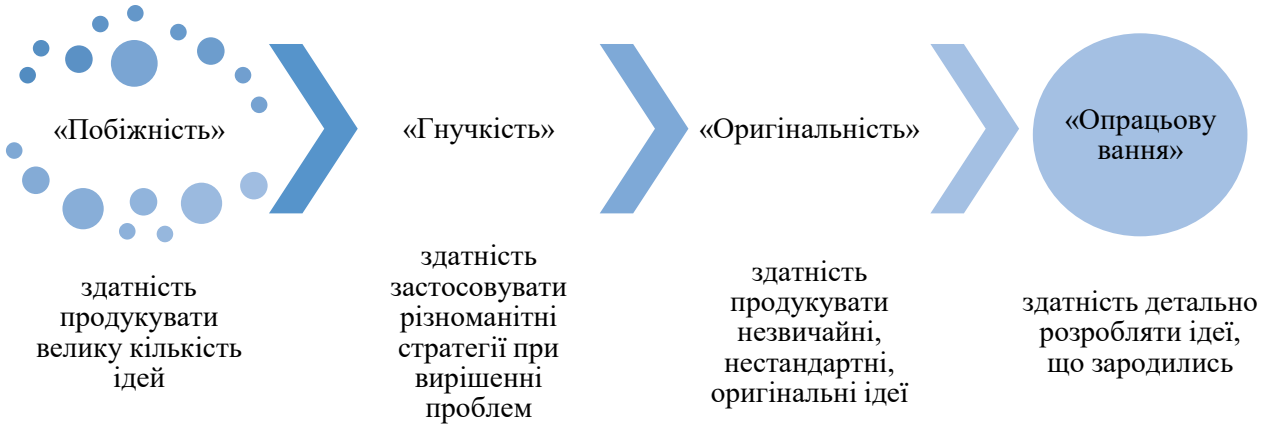


Рисунок 1.1 – Властивості дивергентного мислення за Е. Торренсом

Джерело: сформовано автором на основі [8, ст. 10].

Для пояснення походження творчих здібностей людини існує низка теорій, серед яких привертають увагу наступні:

1 боже осяяння;

2 щасливий випадок;

3 «заплановане везіння»;

4 настійливість;

5 «метод» [8, ст. 9].

Існують інші типи креативності [2]:

1 Конвергентна креативність: Конвергентне мислення, на відміну від дивергентного, спрямоване на пошук одного правильного або найкращого рішення для проблеми.

2 Інтуїтивна креативність: інтуїтивна креативність заснована на інтуїтивному розумінні та миттєвих, часто підсвідомих рішеннях.

3 Аналітична креативність: тип креативності пов’язаний з аналітичним мисленням, яке передбачає систематичний підхід до вирішення проблем.

4 Проривна або інноваційна креативність: тип креативності спрямований на створення нових ідей, які здатні радикально змінити або вдосконалити

існуючі системи. Вона часто стає основою інновацій та технічних проривів, таких як розробка нових технологій або продуктів.

Нами звернуто увагу на дослідження А. Г. Маслоу, який ще в 1972 році визначав креативність як природну властивість особистості, яка розвивається самостійно, де під цим розумів повне використання талантів, здібностей, можливостей особистості як процес самореалізації людських можливостей. Креативність потенційно присутня в кожній людині, але більшість людей втрачає цю якість в результаті «окультурення» в авторитарному середовищі» [3, ст.13].

Слово креативність асоціативно пов’язано з новизною, уявою, натхненням, винахідливістю і майстерністю. Хоча поняття креативність з'явилося тільки у XX в., про креативність знали вже давно. Однак XXI ст. в рази посилив взаємозв’язок між креативністю, культурою, наукою і економікою, тим самим даючи поштовх до розвитку так званої креативної економіки» [3, ст. 9].

«Одним з перших авторів, які описали сутність креативності, став психолог Е. П. Торренс. У 1974 р. він визначив термін креативність як процес появи чутливості до проблем, до дефіциту або дисгармонії наявних знань» [3, ст. 9], які мотивують особу шукати новий та оптимальний спосіб їх вирішення, (рис. 1.2).

Наукова креативність - можливість особи використовувати зацікавленість та створювати оригінальні ідеї, бачити проблему під іншим кутом, знаходити новітні способи вирішення завдань.

Культурна креативність - можливість залучати уяву та формувати нестандартні ідеї та сучасні засоби інтерпретувати світ, що виражений у звуці, зображені та тексті.

Економічна креативність - це динамічний процес, що призводить до застосування інновацій у маркетингу та технологіях, даний тип креативності пов’язаний з отриманням конкурентних переваг.

Технологічна креативність- це сукупність всіх попередніх типів

креативності.

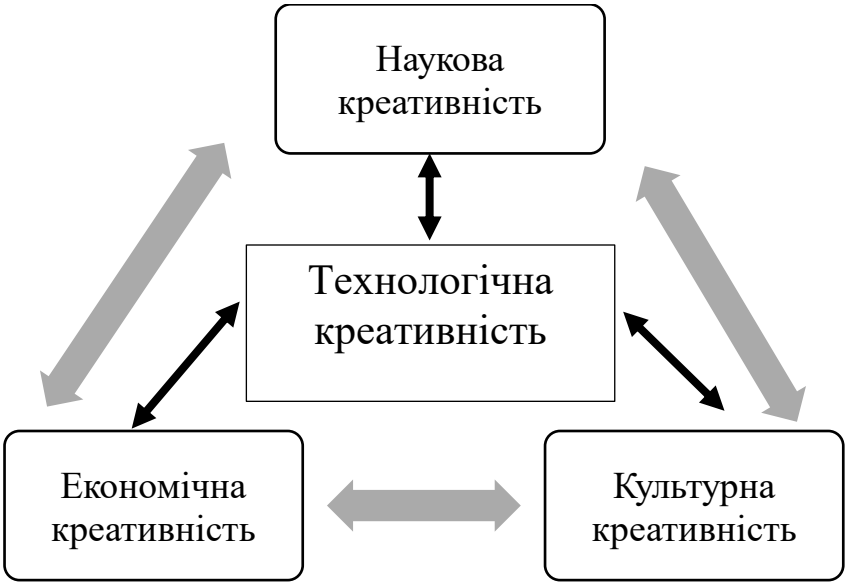


Рисунок 1.2 - Типи креативності

Джерело: [3, ст. 9]

«Засобом виробництва в креативній економіці стають інтелектуальні ресурси, активом - здатність суб'єктів вирішувати проблеми нестандартними методами. Основоположними роботами у даній сфері вважаються праці члена консультаційної ради з креативної економіки ООН Д. Хокінса, економіста Річарда Флориди і експерта Світового банку Ч. Лендрі, у яких креативність розглядається як атрибут успішного розвитку нової економіки» [3, с.10].

З огляду на вище подане, можемо констатувати, що у сучасному розумінні креативність, це практика (масштабна та безперервна), яка базується на звичайних, загальних для усіх здібностях, досвіді та компетентності, які використовуються для отримання вигод. Як результат, розглянемо взаємозв’язок креативності, менеджменту та цифровізації.

Креативний менеджмент не лише сприяє інноваціям, але й визначає, як організації можуть систематично впроваджувати зміни, які підвищують їхню конкурентоспроможність. Одним із ключових аспектів в цьому контексті є аналіз ринку та розуміння споживчих трендів. Використовуючи різноманітні дослідницькі методи, такі як опитування, фокус-групи та аналіз соціальних

мереж, компанії можуть отримувати важливу інформацію про вподобання та поведінку своїх клієнтів [4; 5].

У контексті сучасного мінливого бізнес-середовища, де креативний менеджмент і цифрова трансформація стають невід'ємними складовими успіху, важливість цих аспектів вимагає розробки моделі, яка детально ілюструє їхню взаємодію та виявляє потенційні синергії. В такій моделі креативний менеджмент постає як ядро, що активізує генерацію нових ідей та рішень, в той час як цифрова трансформація надає необхідні інструменти та платформи для реалізації цих ідей. Взаємодія цих елементів дозволяє організаціям не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати нові можливості на ринку. Модель також підкреслює, що інтеграція креативних підходів у бізнес-процеси допомагає підприємствам не лише реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно використовувати технологічні інновації для підвищення конкурентоспроможності, рисунок 1.3. [5]



Рисунок 1.3 – Модель взаємодії креативного менеджменту та цифрової трансформації

Джерело: [5]

Модель ілюструє циклічний зв'язок між трьома ключовими напрямами цифрової трансформації: інноваціями, технологіями та культурою, які взаємодіють один з одним, формуючи динамічну систему, де зміни в одному напрямі можуть ініціювати реакції в інших. Зокрема,креативний менеджмент стимулює інноваційні процеси, що, у свою чергу, сприяє впровадженню нових технологій. Цифрові технології, у свою чергу, змінюють культуру організації, підвищуючи гнучкість та адаптивність її структур. Циклічний характер взаємодії елементів підкреслює, що цифрова трансформація не є лінійним процесом, а являє собою безперервний розвиток, в якому креативний менеджмент виконує роль каталізатора, забезпечуючи стійкий прогрес та впровадження нових можливостей у бізнес-практику [5].

Таблиця 1.1 - Означення поняття «креативний менеджмент»

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків
Поведінковий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничогосподарських проблем, подолання їхніх наслідків, а також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – це сукупність дозвільнорозпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, а також їхнього виконання

Джерело: [8]

В таблиці 1.1, детально розглянуто креативний менеджмент як систему, конкретизуючи місце креативного менеджменту в системі управління, наведемо умови розвитку системи креативного менеджменту. Креативний менеджмент, в умовах цифровізації набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції підходів: системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного.

Розглянемо складові елементи системи креативного менеджменту, до яких відносяться наступні [6; 8]:

1 цілі креативного менеджменту,

2 суб'єкти і об'єкти, методи

3 технології креативного менеджменту,

4 креативні ідеї та креативні рішення,

5 інформація і комунікації.

1 Цілі креативного менеджменту відображають стратегічну спрямованість організації на створення, розвиток і впровадження нових ідей, нестандартних підходів та інноваційних рішень. Вони формуються відповідно до загальних цілей організації та умов зовнішнього середовища.

Основними цілями креативного менеджменту є:

– стимулювання творчого потенціалу персоналу;

– формування інноваційного мислення та культури креативності в організації;

– забезпечення конкурентних переваг через створення унікальних продуктів, послуг або управлінських рішень;

– підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища;

– пошук альтернативних шляхів розв'язання складних управлінських проблем;

– підтримка безперервного інноваційного розвитку організації.

2 Суб'єкти та об'єкти креативного менеджменту, методи.

Суб'єкти креативного менеджменту — це особи або групи осіб, які ініціюють, організовують і координують креативну діяльність в організації. До

них належать:

- керівники організації та менеджери різних рівнів;
- креативні команди, проєктні групи;
- фахівці, експерти, консультанти;
- зовнішні стейкхолдери (партнери, клієнти, наукові установи).

Об’єкти креативного менеджменту — це процеси, явища та ресурси, на які спрямовано креативний вплив, зокрема:

- бізнес-процеси та управлінські процедури;
- продукти, послуги та технології;
- організаційні структури та моделі управління;
- корпоративна культура та внутрішні комунікації;
- знання, компетентності та ідеї персоналу.

Методи креативного менеджменту включають:

- методи стимулювання творчості (мотиваційні, психологічні);
- евристичні методи (мозковий штурм, синектика, морфологічний аналіз);
- методи дизайн-мислення;
- методи колективної творчої діяльності;
- методи прийняття нестандартних управлінських рішень.

3 Технології креативного менеджменту являють собою сукупність інструментів, процедур і алгоритмів, що забезпечують систематичне генерування, відбір та реалізацію креативних ідей.

До основних технологій належать:

- технології управління інноваційними та креативними процесами;
- технології дизайн-мислення (Design Thinking);
- Agile-, Scrum- та Lean-підходи;
- технології фасилітації та модерації креативних сесій;
- цифрові платформи для спільної творчості та генерації ідей;
- технології управління знаннями та організаційного навчання.

4 Креативні ідеї є результатом творчого мислення, спрямованого на

пошук нових, оригінальних або нестандартних підходів до вирішення управлінських і виробничих завдань. Вони можуть виникати як на індивідуальному, так і на колективному рівні.

Креативні рішення — це практично реалізовані ідеї, адаптовані до реальних умов діяльності організації. Вони:

– базуються на креативних ідеях, але проходять етапи оцінювання, відбору та оптимізації;

– мають економічну, соціальну або стратегічну доцільність;

– сприяють підвищенню ефективності діяльності організації;

– забезпечують інноваційні зміни в управлінні або виробництві.

5 Інформація та комунікації є системо-утворювальним елементом креативного менеджменту, оскільки забезпечують обмін знаннями, ідеями та досвідом між суб'єктами креативної діяльності.

До їх функцій належать:

– накопичення та аналіз інформації для генерування нових ідей;

– створення відкритого інформаційного середовища;

– забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації;

– підтримка колективної творчості та командної взаємодії;

– формування довіри, зворотного зв'язку та креативної культури в організації.

В таблиці 1.2 представимо складові елементи системи креативного менеджменту.

Таблиця 1.2 - Складові елементи системи креативного менеджменту

Складовий елемент	Зміст елемента	Функціональне призначення
1	2	3
Цілі креативного менеджменту	Інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності, адаптація до змін	Визначають стратегічний вектор креативної діяльності
Суб'єкти креативного менеджменту	Керівники, менеджери, креативні команди, експерти, партнери	Ініціюють, координують і реалізують креативні процеси
Об'єкти креативного менеджменту	Бізнес-процеси, продукти, технології, організаційна культура, знання	Сфери, на які спрямований креативний вплив

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Методи креативного менеджменту	Мозковий штурм, синектика, дизайн-мислення, евристичні методи	Забезпечують генерування та відбір ідей
Технології креативного менеджменту	Agile, Lean, Design Thinking, цифрові платформи	Систематизують і впроваджують креативні ідеї
Креативні ідеї	Нові, оригінальні або нестандартні підходи	Джерело інновацій і змін
Креативні рішення	Реалізовані ідеї, адаптовані до практики	Забезпечують реальні результати
Інформація та комунікації	Обмін знаннями, зворотний зв’язок, відкритість	Інтегрують усі елементи системи

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Розглянемо таокж принципи креативного менеджменту, який має свою специфіку. Працівники організації занурюються в свої суб’єктивні творчі плани, але при цьому високо цінуються і, як правило, такій організації притаманні добрі взаємостосунки в колективі та гармонійне поєднання різних творчих особистостей, (рис. 1.4).

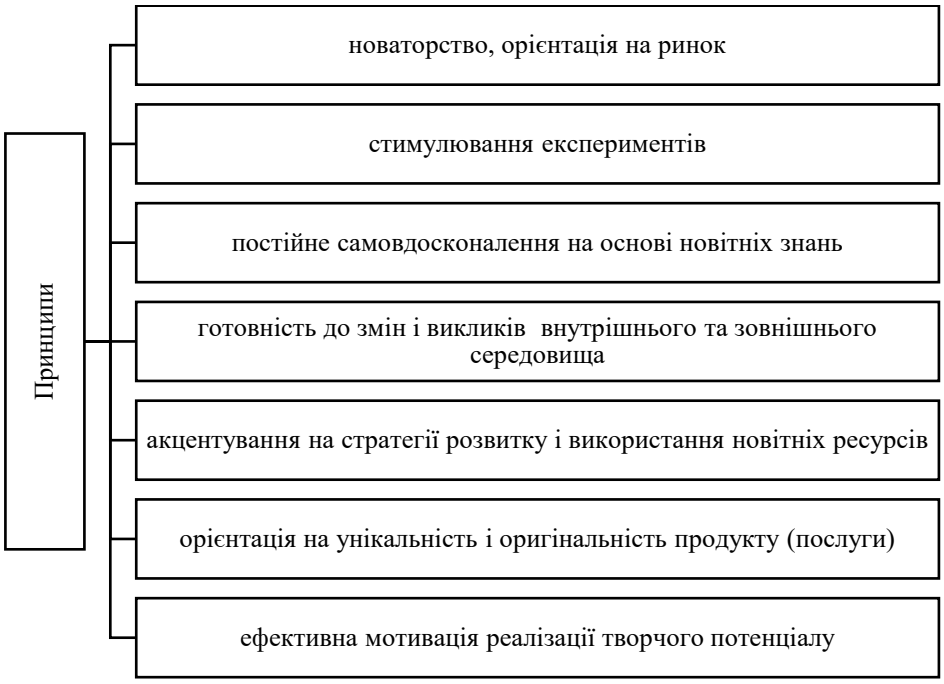


Рисунок 1.4 - Принципи креативного менеджменту

Джерело [8]

Функції креативного менеджменту та його передумови. Загальними функціями креативного менеджменту є: планування, організаційна діяльність, мотивування, контролювання та регулювання [8].

З огляду на вище описані теоретичні аспекти, констатуємо, що креативний менеджмент, це відкрита, динамічна, ціннісно орієнтована система, базується на прнципах, і у межах якої взаємодіють цілі, суб'єкти, об'єкти, методи, технології, креативні ідеї та рішення, а інформація і комунікації забезпечують їхню цілісність та ефективність функціонування, формуючи креативний потенціал.

1.2 Особливості креативного потенціалу в сучасний умовах

Промислові революції та зростаюча потреба в робочій силі у виробничому секторі зумовили зміну підходів до мотивації працівників до праці. Примусова праця або рабство не виявилися ефективними в умовах промислового виробництва. Працівників необхідно було мотивувати іншими способами, щоб забезпечити їхню ефективність і продуктивність [9, ст.85].

Умови, що панували в обробній промисловості, постійно змінювалися впродовж окремих промислових революцій. Під час третіх і четвертих промислових революцій зміни, пов'язані з людським чинником, не встигали за темпами технологічних змін у промисловості.

Людський чинник завжди є найскладнішим об'єктом трансформацій. Сучасна промисловість стає дедалі більш складною та керованою високими технологіями [9]. У межах четвертої промислової революції та популяризованої концепції Індустрії 4.0, разом зі зростанням ролі автоматизації та штучного інтелекту (AI), формуються нові можливості й загрози у сфері виконання трудових функцій [9]. Зокрема, однією з переваг використання сучасних технологій є можливість дистанційної роботи для значної кількості працівників [10].

Поняття креативної організації тісно пов'язане з теорією творчого

управління. Саме керівництво здійснює нагляд за діяльністю творчих команд, формулює стратегічні цілі, встановлює критерії оцінювання ідей, забезпечує необхідні ресурси та контролює процес реалізації завдань [9].

Явище синергії інтелекту та свідомості, що формують основи креативної організації, представлено на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 - Ключові засади (стовпи) креативної організації

Джерело [9]

До основних завдань управлінського персоналу належить конкретизація детальних завдань, зокрема [9]:

– створення системи збирання пропозицій та ідей щодо нових рішень;

– забезпечення об'єктивної оцінки пропозицій та ідей відповідно до встановлених критеріїв;

– оцінювання доцільності виконання завдань;

– оцінювання фінансових, виконавчих та інших можливостей.

Наступним завданням управлінської команди є забезпечення перенесення

процесів індивідуальної креативності на рівень команд і всієї організації загалом. Це створює умови для ефективного обміну явними та неявними знаннями.

Крім того, з метою забезпечення ефективної реалізації завдань, що потребують креативного підходу, керівництво має здійснювати такі дії [9; 11]:

- усувати перешкоди, що ускладнюють виконання завдань;
- запобігати виникненню перешкод, які заважають реалізації завдань;
- мінімізувати негативні наслідки перешкод і труднощів, які неможливо усунути;
- коригувати програми дій у напрямі, що дозволяє уникнути або обійти наявні перешкоди.

Як підсумок, креативна організація формується на основі синергії інтелекту та свідомості, що забезпечує трансформацію індивідуальної творчості у колективні інноваційні рішення та створює передумови для розвитку концепцій, інновацій та креативних підходів управління в умовах сучасних викликів.

В даному контексті розглянемо типи креативних підходів [12] запропонованих Робертом Стернбергом (2006). Деякі творчі процеси ґрунтуються на прийнятті наявних парадигм, тоді як інші мають на меті їх поставити під сумнів. На рисунку 1.6 представлено підходи, які включають в себе творчі результати, спрямовані на використання усталених уявлень.

Розглянемо тепер типи креативності, які відкидають наявні парадигми та прагнуть замінити їх:

- перекерування — тип креативності, спрямований на зміну напряму мислення щодо певного результату, вихід за межі шляху, яким наразі рухається ідея;
- реконструкція — концепція перенесення ідеї до того стану, в якому вона перебувала раніше. У певному сенсі її можна розглядати як реконструкцію минулого, що дозволяє рухатися вперед в іншому напрямі, ніж раніше;
- реініціація — творчий процес, спрямований на перенесення ідеї до

іншої, ще не досягнутої вихідної точки, а потім — на розвиток ідеї, починаючи з цього нового пункту.

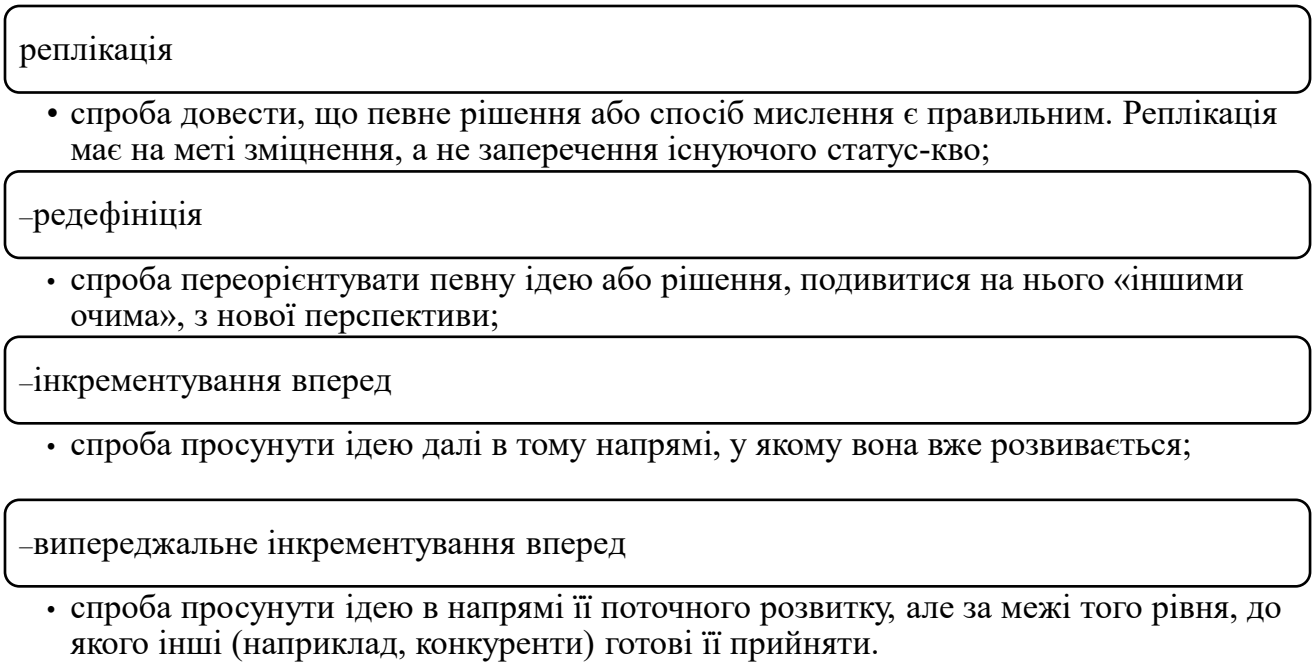


Рисунок 1.6 – Типи креативних підходів за Р. Стернбергом

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Існує також третій тип креативності, метою якого є синтез наявних парадигм. Йдеться про інтеграцію, тобто спробу поєднати два або більше різних способів мислення щодо певної ідеї в єдину концепцію. Це означає об’єднання різних підходів і способів мислення.

Хоча кожен із цих креативних підходів є відмінним і самостійним, однак багато креативних осіб поєднують їх у творчих процесах, розпочати слід з реплікації, яка веде до інтеграції, а згодом — до реконструкції.

Як уже зазначалося, сутність креативності полягає в намаганні по-новому мислити та діяти. Тому креативність означає пошук нових, раніше невідомих способів реагування на нові виклики. Кожна людина від природи має до цього схильність, однак для досягнення успіху необхідними є певні риси творчого характеру.

Розглянувши підходи, методи та способи генерування, оцінка креативного потенціалу суб’єкта господарювання є надзвичайно актуальним

завданням, оскільки саме креативність лежить в основі здатності його до змін, розвитку та інновацій.

Для визначення креативного потенціалу Лабурне С.А. (S. A. Leybourne) пропонує двовимірну матрицю, яку слід ідентифікувати з точки зору можливості використання креативного підходу [13; 14]:

– «Креативність архітектури продукту» — визначає, що саме має бути, і наскільки гнучким є визначення продукту. Іншими словами, чи є вимоги фіксованими та незмінними, чи вони значною мірою підлягають модифікації.

– Другий вимір — «Креативність процесу управління», тобто наскільки багато креативності може бути застосовано в підході до управління. Прикладом гнучкого способу управління є застосування спіральної моделі створення застосунків або agile-методик.

На рисунку 1.7 зображено чотири квадранти матриці, які впорядковують типи складових залежно від виміру «креативність архітектури продукту» та «креативність процесу управління». Віднесення типу складової до певного квадранта може слугувати важливою підказкою, наскільки креативний і гнучкий підхід може застосовуватися в конкретному підході.

Квадрант 1 — ілюструє можливий спосіб роботи для маркетингових агенцій та агенцій зв’язків з громадськістю (PR). Тут потрібна значна доза креативної енергії, але тут певною мірою вони повторювані та можуть спиратися на знання, накопичені з попереднього досвіду.

Квадрант 2 — охоплює підходи, що реалізуються в передбачуваному та стабільному середовищі. Сюди можна віднести супровід (maintenance) застосунків або впровадження стандартних функціональностей системи, які можна досить точно описати. Також сюди належать прості види діяльності, розширення чи реконструкції об’єктів, які характеризуються високою передбачуваністю результату, а процес управління ними значною мірою повторюваний.

Квадрант 3 — стосується, наприклад, стратегічних напрямів діяльності, зокрема розвитку IT-інфраструктури, особливо за умов погано визначених

вимог. До прикладу, розробки нових продуктів у стратегічній галузі чи діяльність у сфері досліджень і розробок (R&D). Такий розвиток значною мірою непередбачуваний і вимагає від керівництва великої гнучкості у виборі методів та інструментів, які приведуть до успіху.

Квадрант 4 — у цій зоні розташована діяльність, яка підпадає під досить жорсткі регуляції щодо способу їх реалізації, але при цьому демонструють відносно високу гнучкість у структуризації продукту.

Креативність процесу управління Креативність архітектури продукту	Імпровізаційні способи ↑ Висока	Стандартні способи ↑ Низька
	1 Агентства маркетингу, PR, веб-розробка нових продуктів	2 Стратегічні проєкти, R&D, фармацевтика, інфраструктура IT
↑ Висока ↓ Низька	4 Державний сектор, оборона, регуляторна складова	3 Підтримка систем, стандартні впровадження, проста розбудова

Рисунок 1.7 - Ситуаційна матриця можливостей використання креативності

Джерело: [14]

Креативний потенціал, це основа для формування довгострокових стратегій, орієнтованих на сталість, інклюзивність і технологічний прорив [15]. А аналіз та оцінка креативного потенціалу, полягають у виявленні, аналізі та вимірюванні здатності організації до генерування нових ідей, прийнятті інноваційних рішень, впровадженні змін, виступаючи, як функціонал менеджменту, який сприяє підвищенню її конкурентоспроможності, адаптивності тощо [15].

Джейн Генрі сформулювала модель креативності, що базується на чотирьох Р:

1 Positiviti (позитив) – постійне намагання розглядати проблеми як нові можливості. Вміння швидко відновлюватись після невдач і стійко переносити критику. Намагання не дозволяти перешкодам заважати рухові вперед.

2 Playfulness (грайливість) – використання дитячих рис своєї особистості: бажання йти на ризик, дитячість, жартівливий підхід до вирішення проблем, використання жартів і, як наслідок, гнучкість в мисленні та діях. Включає вміння мислити, не підкоряючись домінуючим поглядам, і почуватися комфортно, не будучи представником більшості.

3 Passion (пристрасть) – захоплюючий порив, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягнути поставлених цілей.

4 Persistense (наполегливість) – це різниця між «Якщо відразу не вийшло – пробуй ще і ще раз» і «Якщо відразу не вийшло – пробуй щось інше, доки не вийде». Модель чотирьох Р можна поширити і трансформувати в схему, придатну до використання як окремими людьми, так і організаціями, які бажають визначити, що вони роблять правильно, а в чому можливо вдосконалити свою діяльність [8].

У підході [16; 17] розглядають формування та розвиток креативного потенціалу з точки зору підходу П’яти «Р»:

– «Person» – «Працівник» – підтримка та розвиток креативної особистості – це може бути як окремий співробітник, так і команда. Більшість організацій акцентують саме на інвестиціях у навички та знання працівників, розширюють їх досвід або наймають людей з вже відповідними навичками та залучають їх до роботи;

– «Process» – «Процес» – це шлях розвитку креативної команди, кроки та дії, які вони виконують у процесі роботи;

– «Place» – «Місце» – це середовище в якому працюють співробітники: доступність матеріальних ресурсів, надання соціальних гарантій, організаційна політика та корпоративна культура підприємства;

– «Product» – «Продукт» – результат роботи, тобто новий об’єкт, ідея, послуга, процес, які організація сподівається комерціалізувати;

– «Persuasion» – «Переконання» – здатність команди переконати інші команди, менеджерів, керівників та інших стейкголдерів у корисності їхнього креативного проєкту та організувати координацію між ними для його

реалізації.

Перші три елементи «Персонал», «Процес» та «Місце» формують креативний потенціал та впливають на те, наскільки креативним може бути новий продукт, ідея чи процес. Останні два – «Продукт» та «Переконання» – це творча дія, яка включає креативний результат, що складається з новизни та корисності продукту, ідеї чи процесу, та яка підкріплена ефективністю переконання інших у цінності цього продукту, ідеї чи процесу [16].

В таблиці 1.3 представлено декілька методів, для оцінки креативного потенціалу, які можна використовувати як окремо, так і в комбінації.

Таблиця 1.3 - Методи оцінки креативного потенціалу підприємства

Методи оцінки	Основні критерії, що підлягають аналізу та оцінці
Експертні методи	Метод Делфі – опитування групи експертів у кілька етапів для досягнення узгодженої думки. SWOT-аналіз креативного потенціалу – визначення сильних/слабких сторін, можливостей і загроз у сфері креативності. Метод анкетування і інтерв'ю – збір думок працівників щодо креативного середовища і бар'єрів для творчості
Психометричні методи (оціночні тести)	Вимірювання окремих аспектів креативності працівників: – гнучкість мислення; – оригінальність ідей; – швидкість генерації рішень (флюентність). До прикладу: тест Торренса на креативність
Коефіцієнт креативності	Комплексний показник, що оцінює: – рівень інновацій; – кількість запропонованих і реалізованих ідей; – частоту генерації нових рішень; – рівень участі персоналу в творчих ініціативах
Аналіз внутрішніх інноваційних процесів	– кількості патентів, авторських розробок; – ефективності команд з інновацій; – наявності внутрішніх інкубаторів/лабораторій ідей
KPI, пов'язані з креативністю	– кількість нових ідей/ініціатив за період; – частка реалізованих ідей; – економічний ефект від нововведень

Джерело: [15]

Зауважимо, управлінські заходи щодо розвитку креативного потенціалу повинні мати стратегічний характер, узгоджуватися з іншими цілями підприємства та включати такі компоненти [15, ст. 126]:

1 Впровадження у діючу систему моніторингу стану показників

підприємства, що визначають цінність, створювану з допомогою творчості, і підприємства на розвиток творчості, виявлення прихованих можливостей.

2 Для підтримки процесу управління формування бази знань, яка доповнюється ситуативними кейсами на основі досвіду колективів з управління креативністю та інноваційністю.

3 Впровадження системи безперервного навчання персоналу з використанням різних форм та методів навчання.

4 Формування системи мотивації персоналу, що включає заходи морального та матеріального стимулювання.

5 Впровадження корпоративної культури, що формує цінність творчості, підвищує рівень залученості та позитивного ставлення персоналу до креативно-ініціаторського процесу.

Отже, для забезпечення креативного потенціалу, суб'єктам господарювання слід приділити увагу стратегічному менеджменту та менеджменту змін, для виявлення здатності колективу до інновацій, нестандартного мислення та генеруванню нових ідей. Креативне середовище потенціал впливають на фізичне та цифрове середовище для забезпечення комфорту та різноманітності. Важливу роль відіграє цифрове середовище, яке надає доступ до нових знань та ресурсів, розширюючи можливості для саморозвитку.

1.3 Особливості застосування цифрових технології в креативному менеджменті

Ми живемо у світі турбулентних змін: нові дані, нові люди, нові технології, нові проблеми та відкриття. Щодня нас «бомбардує» щось нове й несподіване. Реальність змінюється швидше, ніж ми встигаємо до неї пристосуватися й упоратися з нею. У цьому бурхливому світі традиційні методи розв'язання проблем, до масштабу яких зростають наші індивідуальні та колективні потреби, не є ефективними в усіх ситуаціях. Ба більше, їх

розв’язання «по-старому» часто призводить до появи нових, ще складніших проблем. Рутинні, аналітичні підходи — ідеал минулої індустріальної епохи — нині рідко дають очікувані результати [1, ст. 46].

Натомість ми повинні шукати нові методи реагування на ці зміни, знаходити творчі рішення, які можна адаптувати до будь-якої ситуації, замість того щоб покладатися на давно випробувані «перевірені» підходи. Передусім нам потрібні варіанти нових рішень: що більше таких варіантів ми маємо, то вищими є наші шанси досягти поставлених цілей.

Багато керівників, директорів і менеджерів сучасної економіки сьогодні зосереджені на підвищенні ефективності, на виконанні своєї роботи й виробництва краще, на наданні послуг вищої якості. Вони наполегливо працюють і вважають, що роблять хорошу справу, переконані, що цього достатньо. Проте цього недостатньо, адже самого інкрементального вдосконалення послуг і продуктів уже замало [1, ст. 46].

Окрім удосконалення поточної діяльності, лідери сучасної економіки повинні приділяти більше часу пошуку цілком нових шляхів і методів задоволення потреб ринку. Вони мають виявляти й відбирати інноваційні підходи та способи реалізації бачення й місії свого підприємства або організації, якою керують. Їм слід ініціювати нові проєкти: частина з них зазнає невдачі, а частина стане успішною. Водночас вони не повинні діяти на цьому шляху самотужки — передусім необхідно заохочувати та наділяти повноваженнями своїх працівників до подібних креативних і підприємницьких пошуків на робочих місцях, щоб знаходити й використовувати нові можливості створення кращих і якісніших продуктів та послуг [1, ст. 46].

Креативність — це двигун, який рухає інновації, слугуючи каталізатором для розробки унікальних продуктів і послуг, які виділяються на переповнених ринках. Творче мислення дозволяє уявляти концепції, які інші можуть не помітити, створювати пропозиції, а цифровізація та використання систем штучного інтелекту відкриває широкі можливості для прогнозування потреб та автоматизації рутинних процесів підвищуючи продуктивність та ефективність

діяльності суб’єкта господарювання.

Дослідження компаній Deloitte [18; 19; 20] та McKinsey [21] доводять, що цифровізація здатна суттєво підвищити рівень організаційної стійкості. Окрім проблем, пов’язаних із функціональною роз’єднаністю підрозділів, структурними та лідерськими викликами, організації, які прагнуть зміцнити власну стійкість, стикаються також із дефіцитом талантів і конкуруючими інвестиційними потребами. За умови належного відбору та ефективного впровадження цифрові технології можуть забезпечити формування міжфункціональних, загальноорганізаційних можливостей, що підтримують стійкість організації навіть в умовах нестачі персоналу та фінансового тиску [17].

Цифрові технології вже довели свою здатність економічно ефективно виконувати такі завдання, як моніторинг ризиків, аналітична обробка даних і формування звітності щодо ризиків, звільняючи таким чином людські та фінансові ресурси для виконання завдань, які потребують людського інтелекту, експертного судження та управлінського втручання. Крім того, цифрові інструменти сприяють подоланню організаційних «силосів», покращенню комунікації та підвищенню прозорості процесів [17].

Подальшому зміцненню організаційної стійкості сприяють також досягнення у сфері сценарного моделювання, ситуаційної обізнаності та цифрових двійників. Останні являють собою віртуальні представлення об’єктів, систем або процесів, що використовуються для оцінювання впливу ризиків на відповідні об’єкти чи процеси [17].

Однією з ключових цифрових технологій, є хмарні технології, які дозволяють компаніям зберігати дані та додатки в Інтернеті та отримувати до них доступ, усуваючи потребу у фізичних серверах та зменшуючи витрати на IT [22], зокрема:

- dropbox Business: Dropbox Business – це хмарна платформа для зберігання файлів і спільної роботи, яка дозволяє працівникам безпечно зберігати файли, ділитися ними та отримувати до них доступ з будь-якого місця,

що в свою чергу підвищує ефективність робочого процесу, покращує співпрацю в команді та забезпечує безпеку даних [22];

- google Cloud Platform (GCP) – це набір послуг хмарних обчислень, що пропонуються Google, включаючи інфраструктуру як послугу, платформу як послугу та програмне забезпечення як послугу. GCP надає інструменти для зберігання даних, машинного навчання та розробки додатків [22];

- amazon Web Services (AWS) – це платформа хмарних обчислень, яка пропонує широкий спектр послуг, включаючи обчислювальні потужності, сховища та бази даних [22];

- microsoft Azure – це ще одна платформа хмарних обчислень, яка пропонує різноманітні послуги, такі як віртуальні машини, бази даних та інструменти штучного інтелекту, що робить її ідеальним вибором для компаній, які вже використовують технології Microsoft [22];

- salesforce – це хмарна CRM-платформа, яка допомагає компаніям управляти відносинами з клієнтами, продажами та маркетинговими зусиллями [22].

Ще одним важливим цифровим інструментом для управління підприємством є програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). CRM-системи допомагають підприємствам відстежувати взаємодію з клієнтами, керувати потенційними клієнтами та аналізувати дані про клієнтів, щоб покращувати відносини та стимулювати продажі. Використовуючи програмне забезпечення CRM, підприємства можуть краще зрозуміти потреби та уподобання своїх клієнтів, персоналізувати маркетингові зусилля і, зрештою, підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

Прикладів CRM-систем, які зазвичай використовуються суб’єктами господарювання в управлінні [22]:

- salesforce CRM широко відома своєю ефективністю в управлінні підприємством, пропонуючи різноманітні інструменти для покращення взаємовідносин з клієнтами, продажів, маркетингу та обслуговування [22];

- microsoft Dynamics 365 – це хмарна CRM-платформа, яка легко

інтегрується з набором бізнес-додатків Microsoft, забезпечуючи автоматизацію продажів, покращення обслуговування клієнтів, маркетингові функції та управління обслуговуванням на місцях;

- zoho CRM – це хмарне рішення, призначене для спрощення управління взаємовідносинами з клієнтами, пропонуючи інструменти для управління лідами, контактами, конвеєрами та email-кампаніями [22];

- hubSpot CRM – це безкоштовна хмарна CRM-система, яка пропонує функції для управління контактами, угодами, завданнями та конвеєрами продажів, і є зручним у використанні та підходить тим, хто прагне покращити процеси продажів;

- oracle CRM – це CRM-система корпоративного рівня, яка пропонує комплексний набір додатків для продажів, маркетингу, обслуговування та соціальної взаємодії [22].

Використання технологій Інтернету речей (IoT) на підприємствах забезпечує інтеграцію фізичних об’єктів із мережею Інтернет, що уможливлює автоматизований обмін даними та взаємодію між пристроями без безпосереднього втручання людини. Це створює умови для накопичення значних масивів інформації про перебіг виробничих, логістичних та управлінських процесів, які можуть бути використані для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і оптимізації діяльності підприємств [23]. Подальший розвиток IoT-технологій відкриває для бізнесу широкі можливості щодо стимулювання інновацій та вдосконалення внутрішніх процесів, що суттєво розширює потенціал організаційного зростання та розвитку.

Вагому роль у сучасному менеджменті відіграють технології великих даних (Big Data). Застосування спеціалізованого програмного забезпечення й аналітичних алгоритмів дозволяє обробляти значні обсяги інформації, виявляти приховані тенденції та прогнозувати майбутні події, що слугує основою для прийняття зважених управлінських рішень. Існує широкий спектр інструментів для глибокого аналізу даних, ідентифікації закономірностей та формування

прогнозів, які активно використовуються для підтримки процесів ухвалення рішень у бізнес-середовищі [23].

Штучний інтелект (AI) дедалі активніше впроваджується в систему управління підприємствами з метою автоматизації управлінських і операційних завдань, аналітичної обробки даних, прогнозування та підвищення загальної ефективності діяльності. Використання AI-рішень дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та створити сприятливі умови для інноваційного розвитку в різних напрямах функціонування організацій [23].

Однією з поширених практик застосування штучного інтелекту в управлінні [24] є використання чат-ботів.

Так, Корпорація IBM використовує чат-бот HR Assistant, який надає працівникам оперативну інформацію щодо соціальних пільг, страхування, навчальних програм тощо [24].

Водночас запровадження технологій штучного інтелекту супроводжується певними ризиками та невизначеністю для працівників, зокрема корпорація IBM, як один із світових лідерів у сфері комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, оголосила про припинення набору персоналу на посади, функції яких можуть бути автоматизовані за допомогою штучного інтелекту [24].

Використання хмарних технологій, зокрема Cloud ERP (enterprise resource planning), забезпечує доступ до даних і функціональних можливостей систем управління з будь-якого місця та з різних пристроїв. Це сприяє спрощенню процесів планування, кадрового обліку, нарахування заробітної плати та підвищує ефективність координації роботи персоналу. Так, компанія Levi's автоматизувала процеси підвищення заробітної плати, використовуючи метрики, засновані на посаді та стажі роботи. Працівники отримали можливість через персональний портал оперативно ознайомлюватися з інформацією щодо власних доходів [24].

Перспективним напрямом цифровізації є застосування технології блокчейн, яка може забезпечити працівникам захищений і прозорий доступ до

інформації про їхні компетентності, навчальні досягнення та продуктивність. Окрім цього, блокчейн сприяє підвищенню рівня кібербезпеки, запобіганню шахрайству та автоматизації рутинних операцій, зокрема обробки податкових даних і розрахунку заробітної плати [24].

Важливу роль у розвитку людського капіталу відіграють платформи цифрового навчання (digital learning), які забезпечують можливість безперервного професійного розвитку відповідно до індивідуальних потреб і графіків працівників. Крім того, технології віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності знаходять застосування у процесах навчання та розвитку кадрів: VR використовується для моделювання складних виробничих ситуацій, тоді як AR забезпечує доступ до додаткової інформації та інструкцій у режимі реального часу. Зокрема, компанія Boeing застосовує VR-технології для підготовки пілотів і технічних фахівців [24].

Висновок до 1 го розділу.

В першому розділі роботи, нами розглянуто теоретичні основи креативного менеджменту, можемо стверджувати, що креативний менеджмент являє собою відкриту, динамічну та ціннісно орієнтовану систему, яка функціонує на основі визначених принципів і в межах якої відбувається взаємодія цілей, суб’єктів і об’єктів управління, методів, технологій, а також креативних ідей і управлінських рішень. Інформаційні потоки та комунікації забезпечують цілісність цієї системи й результативність її функціонування, сприяючи формуванню креативного потенціалу організації.

Отже, з метою розвитку та реалізації креативного потенціалу суб’єктам господарювання доцільно приділяти особливу увагу стратегічному менеджменту та менеджменту змін, що дає змогу виявити й активізувати здатність персоналу до інноваційної діяльності, нестандартного мислення та генерування нових ідей. Водночас цифрове середовище відіграє ключову роль, оскільки забезпечує доступ до нових знань і ресурсів, розширюючи можливості для професійного та особистісного саморозвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОПОДІЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Загальна характеристика стану газорозподільної системи Україні

Проголошення незалежності України 24 серпня 1991 року стало початком формування суверенної держави та власної системи економічної й енергетичної безпеки. Подальші події, зокрема анексія Російською Федерацією Автономної Республіки Крим і частини територій Донецької та Луганської областей у 2014 році, а також повномасштабна збройна агресія, що розпочалася 24 лютого 2022 року, суттєво загострили виклики для національної безпеки України, зокрема в енергетичній сфері.

Російсько-український конфлікт має системний і довготривалий характер, охоплюючи військову, політичну, економічну, соціальну та інформаційну площини. В межах цього протистояння Російська Федерація активно застосовує інструменти так званої «м'якої сили» (soft power), концепція якої була розроблена Дж. Наєм. Її суть полягає у формуванні привабливості, довіри та лояльності з метою досягнення стратегічних цілей без прямого застосування сили. Значну роль у цьому відіграють засоби масової інформації та інформаційні кампанії, які впливають на суспільну свідомість і довіру до державних інституцій [25-27].

У геополітичному контексті Україна має ключове значення для регіональної енергетичної безпеки. Як наголошував З. Бжезінський, без України Росія втрачає імперський статус. Саме тому для України першочергового значення набуває реалізація проєктів, спрямованих на зміцнення енергетичної незалежності та стійкості, зокрема у сфері транспортування й розподілу природного газу.

Газотранспортна та газорозподільна системи України є фундаментальними складовими національної енергетичної інфраструктури. Україна володіє однією з найбільших у світі газотранспортних систем, яка

історично забезпечувала транзит значних обсягів природного газу до країн Європейського Союзу. Незважаючи на скорочення транзитної ролі, ця система зберігає стратегічне значення як для внутрішнього ринку, так і для міжнародних енергетичних процесів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Газотранспортна система України, схематичне зображення

Джерело: [25]

Основні потужності газотранспортної системи України були спроєктовані та введені в експлуатацію у 1960–1980-х роках. Система включає близько 33,1 тис. км магістральних газопроводів великого діаметра (1200–1400 мм) та 12 підземних сховищ газу, що забезпечують балансування сезонних коливань попиту.

Природний газ залишається одним із ключових енергоносіїв для економіки України. Його використовують підприємства теплокомуненерго, промислові споживачі (металургія, хімічна промисловість, виробництво будівельних матеріалів) та побутовий сектор. Висока теплотворна здатність газу зумовлює його конкурентоспроможність серед традиційних джерел енергії [27].

Забезпечення споживачів природним газом здійснюється газовими мережами тиском до 1,2 МПа, довжина яких становить близько 287 тис. км. Необхідний режим газопостачання в цих мережах забезпечують близько 51 тис. газорегуляторних пунктів. Система газопостачання природного газу тиском до 1,2 МПа має значний ступінь зносу і, крім цього, експлуатується в складних умовах інженерної інфраструктури населених пунктів. Слід наголосити, що 11,6 тис. км розподільчих газопроводів (або близько 7%) та 4,9 тис. газорегуляторних пунктів (або близько 14%) вже відпрацювали свій амортизаційний термін [27].

Зважаючи на терміни експлуатації газопроводів та їх незадовільний технічний стан, для підтримання надійного та ефективного функціонування до 2015 року планується повністю завершити реконструкцію всіх компресорних станцій. До 2030 року буде завершено модернізацію та технічне переоснащення газотранспортної системи з використанням найбільш сучасних та ефективних технологій [26].

На період до 2030 року в реконструкцію газотранспортної системи необхідно вкласти понад 92,4 млрд. грн. Планується довести завантаженість газотурбінних станцій до проектних показників та збільшити їх транзитні потужності на 30-35 млрд. м^3 газу на рік [27].

Історично основні потужності газотранспортної системи (ГТС) України проектувалися, будувалися та вводилися в експлуатацію в 1960–1980-х роках. Система включає близько 33,1 тис. км магістральних газопроводів великого діаметру (1200–1400 мм) та 12 підземних сховищ газу (ПСГ).

Природний газ залишається одним із головних енергоносіїв: його використовують підприємства теплокомуненерго для централізованого теплопостачання, побутові споживачі та промисловість (доменні та мартенівські процеси, збагачення руд, виплавка сталі, виробництво прокату, пластмас, мінеральних добрив тощо). Теплотворна здатність природного газу є однією з найвищих серед традиційних джерел енергії.

Після розпаду СРСР у 1991 році в Україні виникла значна політична та

економічна нестабільність, що суттєво вплинуло на газовий сектор. Споживання природного газу скоротилося приблизно вчетверо (з 118,2 млрд м³ у 1991 році до ~30 млрд м³ у 2020 році). Водночас збереглися системні проблеми: спотворені ринкові механізми, низька ефективність держпідприємств, що призвело до накопичення сучасних викликів галузі.

Газовий сектор України умовно поділяється на чотири основні ланцюги доданої вартості (рис. 2.2):

1 Видобуток, зберігання та торгівля природним газом.

2 Транспортування та розподіл.

3 Постачання та ринки (реформа ринку суттєво підвищила прозорість та сприяла розвитку сектору).

4 Споживання (з 1991 по 2020 рік обсяги скоротилися приблизно в 4 рази).

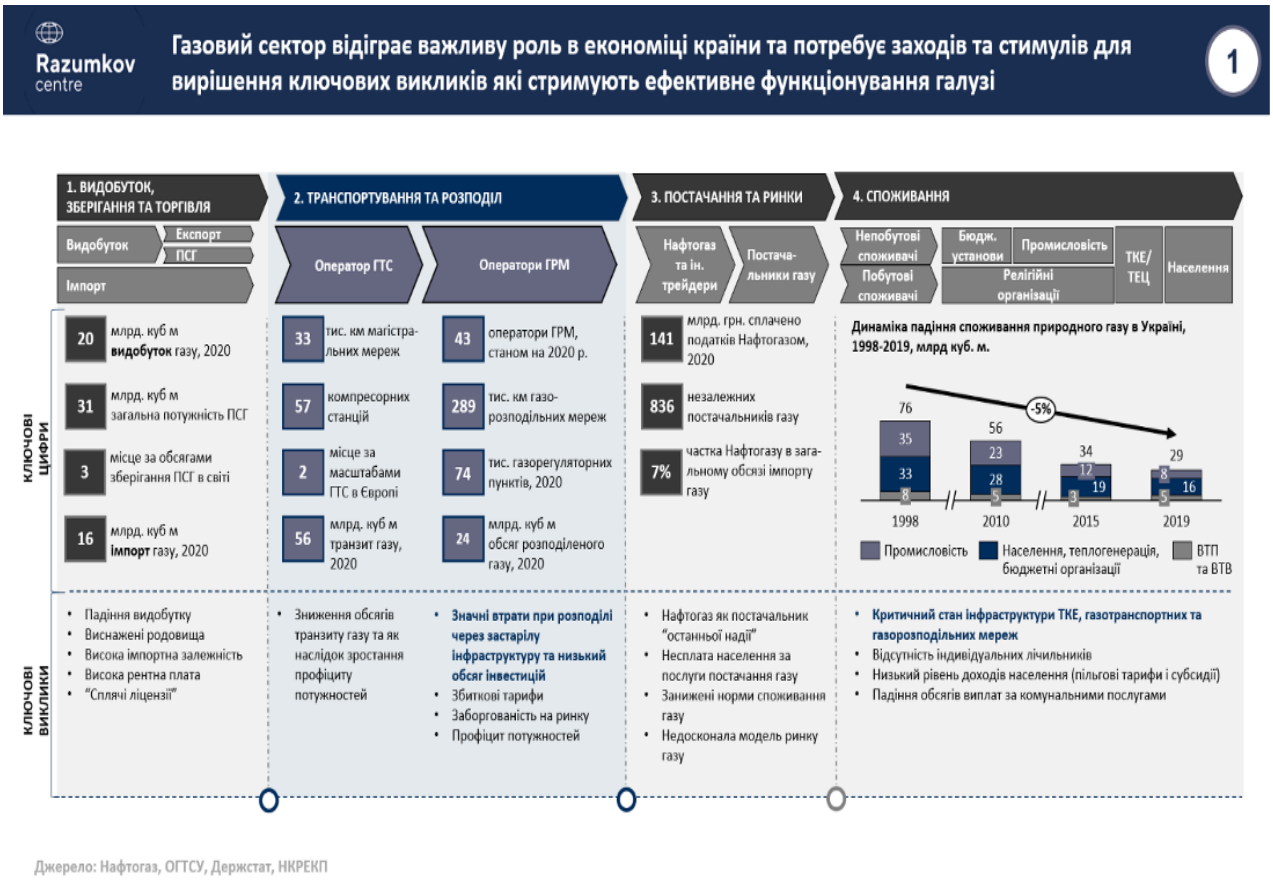


Рисунок 2.2 - Ланцюг доданої вартості газового сектору

Джерело: [26]

У першому півріччі 2024 року валовий видобуток природного газу в Україні зріс на 2,3% порівняно з аналогічним періодом 2023 року та становив близько 9,39 млрд м³. Водночас спостерігалося зростання частки державних компаній Групи «Нафтогаз» та скорочення видобутку приватного сектору (рис. 2.3).

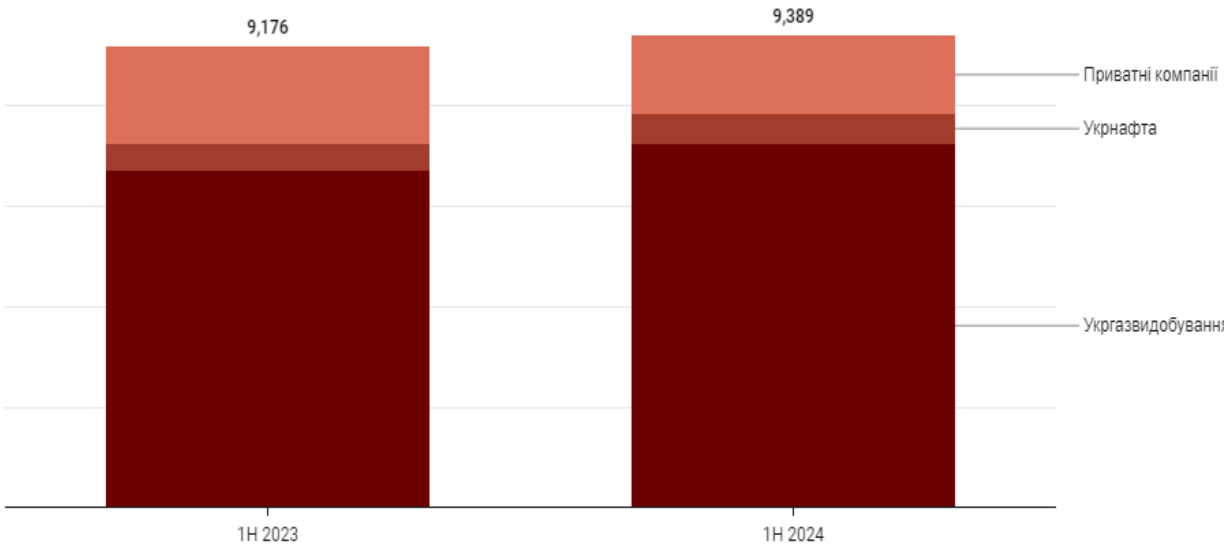


Рисунок 2.3 - Видобуток природного газу за I півріччя 2023 та 2024 р., млрд куб м

Джерело: [25]

Попри це, галузь тривалий час зберігала системні проблеми, пов’язані зі спотворенням ринкових механізмів і низькою ефективністю державного управління.

Цінова динаміка на оптовому ринку природного газу у 2023–2025 роках загалом відповідала європейським тенденціям, зокрема коливанням попиту, погодним умовам та рівню заповнення газосховищ. При цьому роздрібні ціни для населення залишалися відносно стабільними завдяки дії фіксованих тарифів (рис. 2.4–2.6).

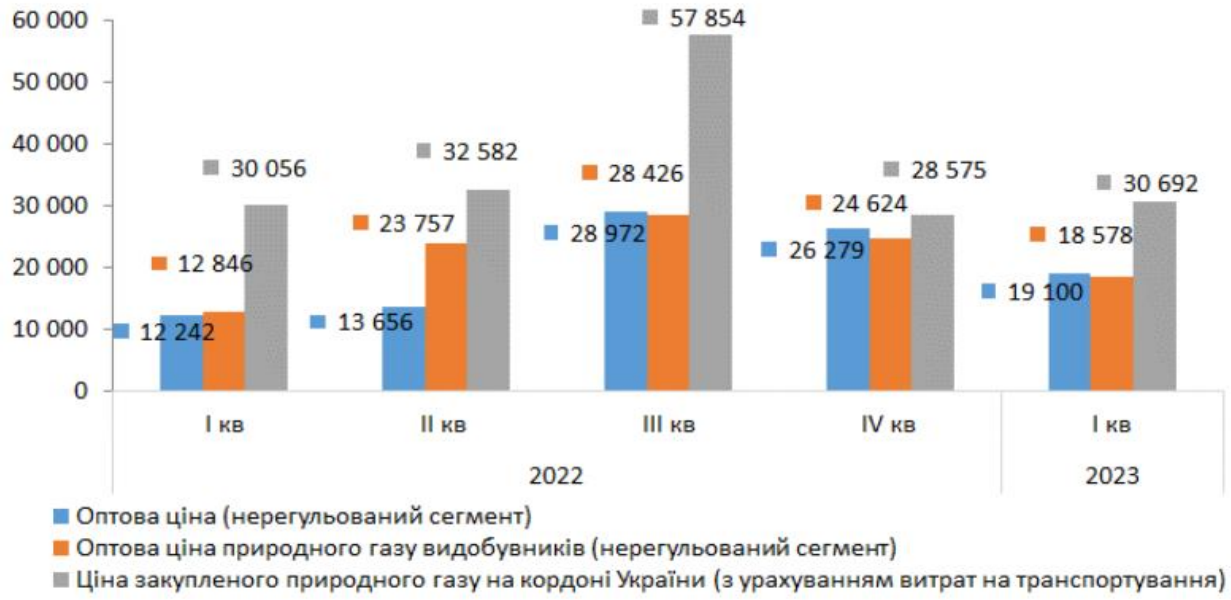


Рисунок 2.4 - Динаміка оптових цін на нерегульованому сегменті оптового ринку природного газу, грн/тис. м3 (без ПДВ)

Джерело: [26, ст.7]

Роздрібна ціна для побутових споживачів у 2023–2025 роках залишалася відносно стабільною завдяки фіксованим річним тарифам (переважно 7,70–9,99 грн/м³ без урахування доставки та ПДВ у базових пропозиціях).

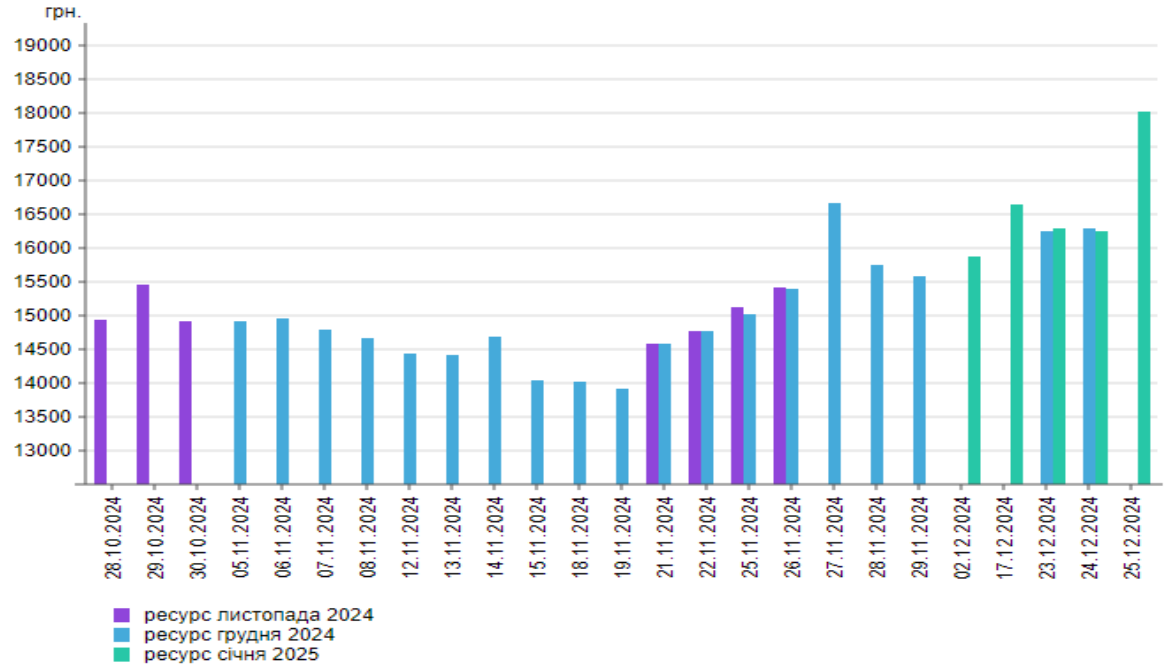


Рисунок 2.5 – Результати торгів на Українській енергетичній біржі, 2024р.

Джерело: [27]

У 2025 році для більшості населення ціна на газ для опалювального сезону 2025/2026 не підвищувалася.

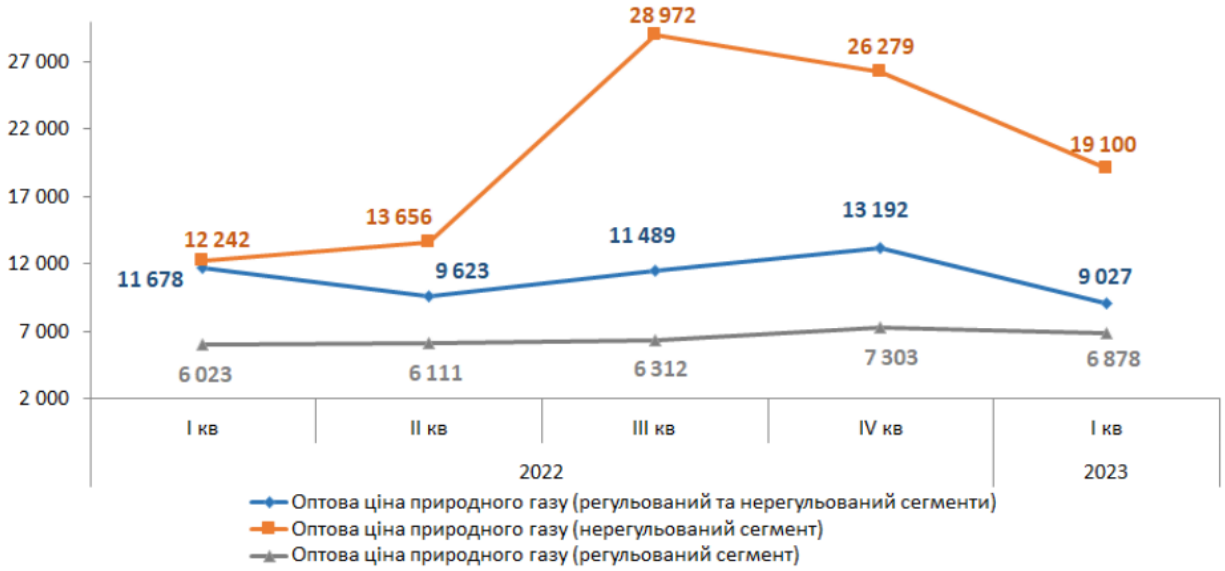


Рисунок 2.6 – Динаміка оптових цін на ринку природного газу, грн/тис. $м^3$ (без ПДВ)

Джерело: [26, ст.6]

Попри складні умови воєнного часу, газорозподільна система України продовжує функціонувати. У 2024–2025 роках НКРЕКП затвердила довгострокові плани розвитку газорозподільних мереж на 2025–2034 роки, що передбачають відновлення пошкодженої інфраструктури, модернізацію мереж і підвищення їхньої надійності в контексті енергетичної безпеки.

2.2 Аналізування внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності АТ «Миколаївгаз»

Газове господарство Миколаївської області має понад 65-річну історію та є одним із ключових елементів регіональної газорозподільної системи. Його формування розпочалося у 1953 році зі створення дільниці з постачання скрапленого газу населенню м. Миколаєва. З кінця 1950-х років було розпочато будівництво газопроводів природного газу, що стало основою подальшої газифікації регіону [28].

Через десять років після початку розвитку газової галузі регіону виконавчий комітет Миколаївської обласної ради депутатів трудящих ухвалив рішення про створення виробничо-експлуатаційної контори газового господарства «Миколаївгаз». Саме 9 серпня 1963 року вважається офіційною датою становлення підприємства як самостійної функціональної структури, покликаної забезпечувати комфорт і життєзабезпечення мешканців міста. На початковому етапі діяльності одним із ключових завдань стало формування кадрового потенціалу, добір фахівців та організація їх професійного навчання.

Уже через три місяці після створення підприємства, 23 листопада 1963 року, було запалено перший факел на головному газорозподільчому пункті. Того ж року до системи газопостачання підключено низку провідних промислових об’єктів міста, зокрема Чорноморський суднобудівний завод, парфумерний комбінат, ДП «Суднобудівний завод імені 61-го комунара» та завод «Дормашина».

Першим житловим об’єктом, який отримав природний газ, став будинок № 51 по вулиці Рози Люксембург (нині — Нікольська). Ця подія відбулася 27 січня 1964 року і стала важливою віхою у розвитку міської інфраструктури. Згодом, 13 листопада 1964 року, до газопроводу низького тиску по вулиці Маріупольській (колишня Московська), 4 було підключено першу опалювальну котельню [29].

На початку 1970-х років розпочалося активне розширення газотранспортної мережі області: будувалися газопроводи-відводи до районних центрів та селищ міського типу, зокрема Березнегуватого і Баштанки. Подальший розвиток галузі привів до створення у 1972 році обласного виробничого управління з експлуатації газового господарства «Миколаївгаз». Одночасно формувалися експлуатаційні бази у Баштанці, Очакові, Миколаєві та Новій Одесі [28].

Важливою сторінкою в історії підприємства став 1981 рік, коли «Миколаївгаз» першим в Україні почав застосовувати поліетиленові газопроводи. До цього часу подібна технологія використовувалася переважно

за кордоном. Запровадження нових матеріалів дозволило суттєво знизити витрати на захист трубопроводів від корозії та підвищити їх експлуатаційну надійність.

30 жовтня 1991 року виробниче об’єднання «Миколаївгаз» було реорганізовано у державне підприємство. У 1995 році в результаті корпоратизації та часткової приватизації майна підприємство набуло статусу відкритого акціонерного товариства «Миколаївгаз». Після трансформації напрямів діяльності компанія значно розширила спектр послуг: здійснювала розроблення проектної документації, будівництво газових мереж і газифікацію об’єктів на замовлення населення, а також переобладнання автотранспортних засобів з бензину на газове паливо.

З метою підвищення якості обслуговування було створено виробничу лабораторію з повірки промислових лічильників газу, яка забезпечувала потреби газифікованих підприємств не лише Миколаївської, а й Одеської та Херсонської областей [28].

Підприємство здійснювало масштабну модернізацію інфраструктури, зокрема впроваджувало системи контролю тиску на газопроводах та датчики контролю доступу на газорозподільчих пунктах (ГРП). Це дозволило підвищити рівень безпеки та забезпечити стабільність і безперервність газопостачання для споживачів області. 14 липня 2010 року акціонерне товариство отримало статус публічного.

Важливі структурні зміни відбулися у 2023 році. 15 серпня 2023 року АТ «Миколаївгаз» увійшло до складу НАК «Нафтогаз України». З 1 жовтня 2023 року було розширено межі ліцензійної діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України» та створено Миколаївську філію цього товариства. 29 вересня 2023 року НКРЕКП ухвалила постанову про зупинення дії ліцензії АТ «Миколаївгаз» на провадження господарської діяльності з розподілу природного газу у зв’язку з передачею цілісного майнового комплексу іншому суб’єкту господарювання, який отримав відповідну ліцензію [29].

Станом на сьогодні на балансі підприємства перебуває 6313,34 км

газопроводів, 673 станції катодного захисту, 290 газорозподільчих пунктів (ГРП), 1083 шафових розподільчих пункти (ШРП) та 3226 комбінованих блоків редукування тиску (КБРТ). Загальна кількість споживачів перевищує 350 тисяч, серед яких понад дві тисячі — юридичні особи. Протяжність газопроводів по Миколаївській області становить 8765,68 км, а рівень газифікації регіону перевищує 70%. Підприємство щорічно сприяє розширенню газифікації населених пунктів, забезпечуючи природним газом усі категорії споживачів [29].

Основним видом діяльності є розподіл природного газу споживачам Миколаївської області. Газорозподільне підприємство слід розглядати як суб'єкт господарювання, який на підставі відповідної ліцензії здійснює транспортування природного газу від постачальника безпосередньо до кінцевого споживача, а також надає послуги з технічного обслуговування і ремонту газорозподільних мереж, що перебувають у його власності або користуванні на законних підставах.

Основною діяльністю Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» залишається розподіл природного газу споживачам області. Додатково здійснюється транспортування газу розподільчими мережами (обсяг понад 1 млрд кубометрів на рік), технічне обслуговування та ремонт газових мереж і споруд, проектування й будівництво систем газопостачання із застосуванням сталевих та поліетиленових трубопроводів, встановлення, повірка та ремонт приладів обліку газу.

До ключових показників діяльності належать: довжина розподільчих мереж — близько 15 тисяч кілометрів; рівень газифікації — понад 70%; обсяг річного споживання природного газу — більше одного мільярда кубометрів; протяжність транспортувальних газопроводів — близько 800 км. Підприємство забезпечує стабільне та безперебійне газопостачання протягом усього року.

Важливим напрямом діяльності є соціальна відповідальність, що проявляється у підтримці місцевих громадських ініціатив та реалізації соціальних проєктів. Компанія впроваджує інноваційні технології для

підвищення ефективності розподілу газу та модернізації інфраструктури. Рівень газифікації у сільській місцевості перевищує 80%, у містах — близько 95%. Щорічні інвестиції в оновлення мереж перевищують 300 млн грн.

Кількість споживачів становить понад 500 тисяч фізичних осіб та понад тисячу промислових підприємств. З метою покращення якості сервісу створено сучасний Центр обслуговування споживачів, діяльність якого організована за принципом «єдиного вікна». Це дозволяє клієнтам отримувати весь спектр послуг в одному місці та у максимально стислі терміни. Центр обслуговує як населення, так і юридичних осіб [30].

Як соціально відповідальна компанія, АТ «Миколаївгаз» гарантує працівникам своєчасну виплату заробітної плати залежно від кваліфікації та умов праці, надання соціального пакета (щорічні оплачувані відпустки, декретні відпустки із збереженням робочого місця), систему преміювання за результатами роботи, створення безпечних і комфортних умов праці, впровадження сучасних форм організації праці, а також забезпечення ефективної системи підвищення кваліфікації персоналу [29].

В процесі змін, які відбувається із підприємствами галузі, АТ «Миколаївгаз» займається наступними видами економічно-господарської діяльності, та функціонує як: юридична особа АТ «Миколаївгаз», код ЄДРПОУ 05410263, було зареєстровано 27.01.1995. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 2 019 400,00. На момент останнього оновлення даних 28.01.2026 стан юридичної особи. Уповноваженою особою юридичної особи АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ «МИКОЛАЇВГАЗ» є Палій Юрій Васильович.

Організаційно-правова форма - АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО.

Представимо види діяльності АТ «Миколаївгаз» [30; 31]

Основний: 35.22 - Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи.

Інші:

- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та

кондиціонування.

- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
- 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами.
- 85.32 Професійно-технічна освіта.
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.
- 47.30 Роздрібна торгівля пальним.
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.
- 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи.
- 42.21 Будівництво трубопроводів.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів.
- 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп’ютерів.
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

У таблицях 2.1 – 2.4 узагальнено та систематизовано дані щодо фактичної чисельності та структури працівників АТ «Миколаївгаз» за період 2022 - 2025 років. Представлена інформація дозволяє отримати цілісне уявлення про кадровий склад підприємства та структуру персоналу. Водночас оцінювання індивідуального внеску працівників є важливим інструментом управління персоналом, оскільки надає можливість визначити якісні та кількісні параметри праці кожного співробітника, рівень складності виконуваних ним завдань,

досягнуті результати діяльності, а також встановити ступінь відповідності працівника займаній посаді.

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності персоналу АТ «Миколаївгаз»

Рік	2022	2023	2024	2025
Чисельність, осіб	1 480	1 430	1 410	1 400

У 2022 році на підприємстві працювало близько 1480 осіб, то у 2025 році чисельність зменшилася до близько 1400 осіб, що пояснюється:

- воєнними діями та міграцією населення;
- оптимізацією організаційної структури;
- дефіцитом кадрів у виробничих підрозділах;
- передачею функцій оператору газорозподільних мереж у межах реформи галузі.

Незважаючи на скорочення персоналу, підприємство зберігає критично важливі виробничі компетенції.

Таблиця 2.2 - Гендерна структура персоналу

Показник / Рік	2022	2023	2024	2025
Загальна чисельність, осіб	1480	1430	1410	1400
Чоловіки, %	72	71	70	69
Жінки, %	28	29	30	31

Дані таблиці 2.2 свідчать про переважання чоловіків у структурі персоналу, що обумовлено специфікою виробничих робіт. Водночас простежується поступове зростання частки працівників з вищою освітою, що позитивно впливає на інноваційний потенціал підприємства. Підвищення середнього віку персоналу вказує на кадрові ризики в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3 - Освітній рівень персоналу

Показник / Рік	2022	2023	2024	2025
Середній вік, років	44	45	46	46
Вища освіта, %	58	60	61	63
Середня спеціальна освіта, %	34	33	32	31
Середня освіта, %	8	7	7	6

Джерело: сформовано автором на основі даних АТ «Миколаївгаз»

Таблиця 2.4 - Вікова структура персоналу у 2025 р.

Вікова група	Частка, %
До 35 років	18
36–50 років	42
Понад 50 років	40

Джерело: сформовано автором на основі даних АТ «Миколаївгаз»

Оцінювання потенціалу працівників АТ «Миколаївгаз» здійснюється, зокрема, у процесі заміщення вакантних посад або робочих місць. Такий підхід дозволяє визначити рівень професійної підготовленості кандидата до виконання конкретних функціональних обов'язків, які передбачені відповідною посадою, а також виявити його можливості щодо подальшого професійного розвитку та кар'єрного зростання. Процедура оцінювання має комплексний характер і охоплює аналіз професійних знань і практичних умінь, наявного виробничого досвіду, ділових і особистісних якостей, системи ціннісних орієнтацій, рівня працездатності та загальної культури претендента. Такий багатовимірний підхід забезпечує об'єктивність прийняття управлінських рішень щодо призначення на посаду та формування кадрового резерву підприємства.

Отже, кадровий потенціал підприємства характеризується високою часткою досвідчених працівників, водночас спостерігається ризик старіння персоналу, що потребує оновлення кадрової політики та розвитку системи навчання.

Наведені вище показники свідчать про стабільність функціонування АТ «Миколаївгаз» та підтверджують його вагому роль у підтриманні енергетичної безпеки й надійності газопостачання в регіоні.

Таблиця 2.5 – Економічні показники діяльності АТ «Миколаївгаз»

Показник / Рік	2022	2023	2024	Зміна 2023/2021 (%)
Дохід (виручка), тис. грн	739 657	818 486	590 512	-20.14
Чистий прибуток, тис. грн	-217 573	-429 784	-137 168	+36.96
Активи, тис. грн	550 216	731 884	438 815	-20.24
Зобов'язання, тис. грн	1 483 564	2 100 498	2 104 300	+41.85
Кількість працівників	1 638	1 645	1 323	-19.23
Середня зарплата, грн	14 512	15 939	16 381	+12.88

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

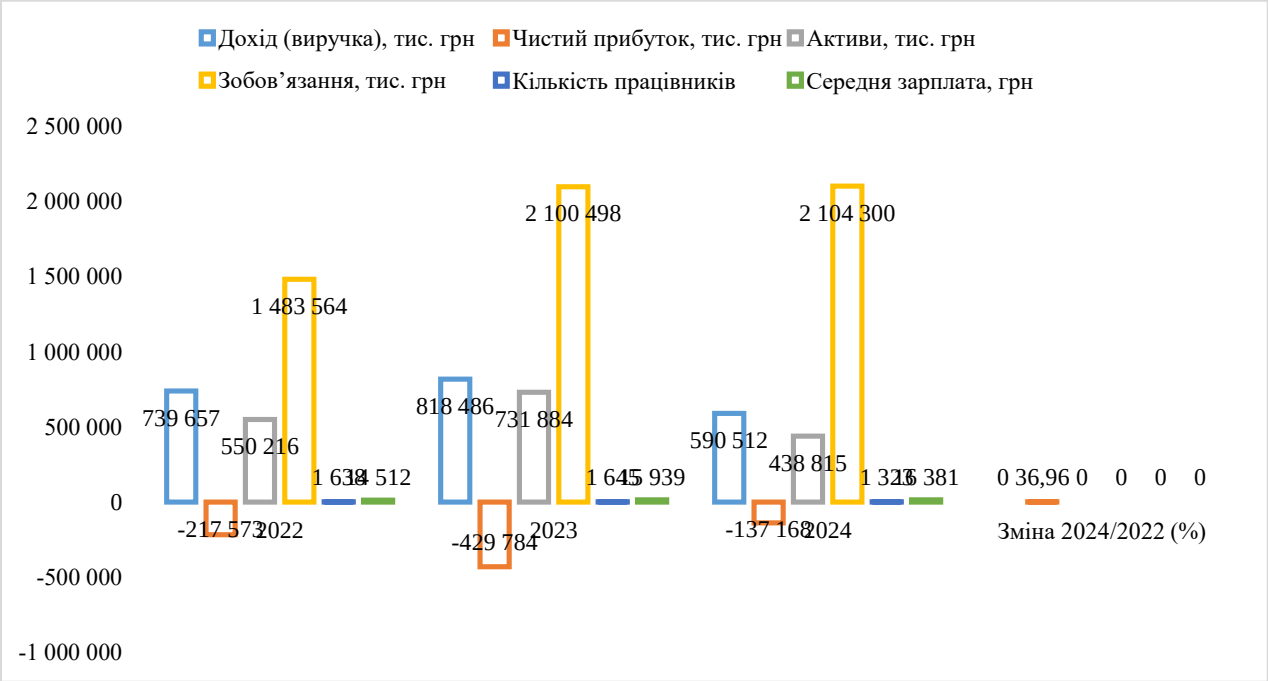


Рисунок 2.7 - Економічні показники діяльності АТ «Миколаївгаз»

Далі подано характеристику чинників зовнішнього середовища непрямого впливу.

Економічне середовище. Однією з ключових характеристик економічного середовища, в межах якого функціонує підприємство, є рівень платоспроможності населення. Сукупна платоспроможність споживачів формується під впливом таких показників, як обсяг поточних доходів домогосподарств, динаміка цін на товари та послуги, рівень заощаджень, а також доступність кредитних ресурсів. Зважаючи на сучасний економічний стан Миколаївської області та України загалом, на фінансові можливості населення суттєво впливають економічні спади, високий рівень безробіття, підвищення вартості кредитних ресурсів, інфляційні процеси, а також негативні соціально-економічні наслідки воєнних дій. У таких умовах економічне середовище має визначальний вплив на результати діяльності АТ «Миколаївгаз», оскільки одним із ключових ризиків залишається зростання заборгованості населення за послуги з розподілу та постачання природного газу [31].

*Фактори науково-технічного прогресу***.** Для збереження та зміцнення конкурентних позицій, а також забезпечення стабільності фінансових результатів, АТ «Миколаївгаз» повинно системно відстежувати зміни, що відбуваються у сфері науки й техніки. Важливим є розуміння того, яким чином новітні технологічні рішення, інноваційні матеріали, цифрові інструменти управління мережами та сучасні засоби контролю й моніторингу можуть вплинути на ефективність виробничих процесів, безпеку експлуатації газорозподільної інфраструктури та якість обслуговування споживачів. Урахування тенденцій науково-технічного розвитку створює передумови для модернізації основних фондів, оптимізації витрат і підвищення загальної результативності діяльності підприємства [31].

Демографічне середовище. Демографічна ситуація в місті Миколаєві та області безпосередньо впливає на масштаби та перспективи функціонування АТ «Миколаївгаз». Сучасні тенденції, пов’язані зі скороченням чисельності населення внаслідок міграційних процесів, переміщення громадян у межах країни та за її межами, а також впливом воєнних подій, призводять до зменшення кількості потенційних споживачів послуг підприємства. У короткостроковій та середньостроковій перспективах такі демографічні зміни становлять суттєві виклики для забезпечення стабільного попиту на послуги з розподілу природного газу та можуть впливати на обсяги транспортування й фінансові показники діяльності.

Природне середовище. Функціонування підприємства в умовах Миколаївської області супроводжується актуальністю екологічних питань та необхідністю дотримання високих стандартів безпеки. Екологічний чинник є надзвичайно важливим, оскільки діяльність АТ «Миколаївгаз» пов’язана з експлуатацією об’єктів підвищеної небезпеки, що потенційно можуть становити ризики як для працівників підприємства та споживачів, так і для навколишнього природного середовища. У зв’язку з цим особливого значення набуває впровадження заходів щодо мінімізації техногенних ризиків, забезпечення екологічної безпеки та контролю за станом газорозподільних

мереж [31].

З метою комплексного дослідження впливу макросередовища на діяльність АТ «Миколаївгаз» застосовується STEP-аналіз, який дає можливість систематизувати та оцінити вплив соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників на функціонування підприємства. Основні фактори середовища непрямої дії узагальнено та представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Вплив факторів непрямої дії (STEP-аналіз)

Група факторів	Фактор	Вплив (-/+)	Сила впливу (бали, 1–10)
Економічне середовище	Інфляція	–	3
	Купівельна спроможність	–	7
	Високі податкові ставки	–	5
Політико-правове середовище	Зниження політичної стабільності	–	6
	Недосконала законодавча база	–/+	3
Науково-технічне середовище	НТП (нові матеріали, обладнання)	+	5
	Скорочення життєвого циклу технологій	–	6
Природне, демографічне тощо	Ринки збуту	+	3
	Зростання мобільності / міграція населення	–	7
	Приріст населення	+/–	2

Джерело: сформовано автором

Отже, проведення STEP-аналізу дало можливість ідентифікувати як сприятливі, так і деструктивні чинники зовнішнього середовища, які необхідно враховувати під час комплексного оцінювання діяльності АТ «Миколаївгаз» та формування подальших управлінських рішень. Виявлені фактори створюють підґрунтя для визначення напрямів адаптації підприємства до умов макросередовища та підвищення його стійкості.

Базисом для оцінювання ефективності управлінських рішень щодо впровадження змін в АТ «Миколаївгаз» є визначення реальних можливостей їх здійснення за рахунок наявного ресурсного потенціалу підприємства, а саме:

– трудових ресурсів;

– основних засобів;

– оборотних активів;

– нематеріальних активів;

– інвестиційних та фінансових ресурсів.

Забезпечення стабільного розвитку АТ «Миколаївгаз» передбачає володіння повною, актуальною та достовірною інформацією про стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища, а також прийняття своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень щодо ведення господарської діяльності. З метою покращення основних техніко-економічних показників функціонування підприємства керівництво формує стратегічний вектор розвитку, спрямований на посилення конкурентних позицій та зміцнення ринкової стійкості АТ «Миколаївгаз».

Інструментом комплексної оцінки стратегічного становища підприємства виступає SWOT-аналіз, який дозволяє встановити взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства — його сильними та слабкими сторонами — і зовнішніми можливостями та загрозами. Застосування SWOT-аналізу дає змогу визначити ті зовнішні можливості, які доцільно максимально використати, а також ідентифікувати потенційні загрози, вплив яких необхідно мінімізувати або уникнути.

З метою недопущення кризових явищ, спричинених негативним впливом зовнішніх чинників, управлінський персонал підприємства повинен активно використовувати наявні сильні сторони та сприятливі умови зовнішнього середовища для ініціювання та реалізації змін, орієнтованих на розвиток. Для проведення SWOT-аналізу формується тактичний баланс, у межах якого здійснюється зіставлення впливу позитивних і негативних зовнішніх факторів, а також оцінюється внутрішній ресурсний потенціал, що може бути ефективно залучений у процесі діяльності АТ «Миколаївгаз».

Матриця SWOT-аналізу виступає початковим етапом обґрунтування конкретних стратегічних цілей і завдань підприємства, а на їх основі — визначення доцільності та напрямів управління змінами. Для аргументації необхідності впровадження змін у діяльність АТ «Миколаївгаз» доцільно застосувати методику проведення SWOT-аналізу, розпочавши з детального дослідження позитивних і негативних чинників зовнішнього середовища, а також виявлення можливостей і загроз, що впливають на підприємство (табл.

2.7).

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз діяльності АТ «Миколаївгаз»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- стратегічно важлива інфраструктура критичного значення	- зношеність газорозподільних мереж
- досвід роботи в умовах криз і воєнного стану	- дефіцит фінансових ресурсів
- кваліфікований технічний персонал	- старіння кадрів
- інтеграція в систему національної енергетичної безпеки	- обмежені можливості інновацій
- налагоджені аварійно-відновлювальні процеси	- високі втрати газу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- цифровізація управління і процесів	- бойові дії та пошкодження мереж
- залучення міжнародної технічної допомоги	- мобілізація та відтік персоналу
- автоматизація HR і технічного контролю	- регуляторна невизначеність
- підвищення ролі енергоефективності	- кіберзагрози
- розвиток кризового та креативного менеджменту	- соціальна напруга серед споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [28-30]

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:

Внутрішнє середовище АТ «Миколаївгаз» характеризується сформованою системою соціальної відповідальності та належним рівнем організації управління персоналом. Підприємство забезпечує своєчасну виплату заробітної плати відповідно до кваліфікації працівників та складності виконуваних робіт, надає повний соціальний пакет, що включає оплачувані відпустки та інші соціальні гарантії, а також застосовує систему матеріального стимулювання у вигляді преміювання за досягнуті результати та ефективність праці. Значна увага приділяється створенню безпечних і комфортних умов праці, дотриманню вимог охорони праці та виробничої безпеки. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню лояльності працівників до підприємства та зміцненню його кадрового потенціалу.

Зовнішнє середовище функціонування АТ «Миколаївгаз» визначається особливостями державного регулювання енергетичної галузі. Підприємство здійснює свою діяльність у межах нормативно-правового поля та під

координацією державних органів, що забезпечує контроль за якістю надання послуг, стабільність функціонування газорозподільної системи та реалізацію програм модернізації інфраструктури. Важливим чинником зовнішнього середовища є входження підприємства до Групи Нафтогаз, що створює додаткові можливості для інтеграції виробничих процесів, оптимізації управлінських рішень, доступу до централізованих ресурсів та впровадження єдиних стандартів діяльності в межах корпоративної структури. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та посиленню позицій підприємства на регіональному ринку газорозподільних послуг.

Таблиця 2.8 - Можливості та загрози АТ «Миколаївгаз»

Можливості	Ймовірність реалізації	Вплив на компанію	Загрози	Ймовірність реалізації	Вплив на компанію
Технологічні інновації	6	5	Воєнні дії / пошкодження інфраструктури	8	9
Державні субсидії та програми модернізації	5	6	Економічна нестабільність / інфляція	7	6
Зростання попиту після відновлення економіки	4	5	Зміни в законодавстві / тарифи	6	5
Розширення ринку (нові споживачі)	3	4	Зниження доходів населення	7	6
Результативний менеджмент та оптимізація	7	7	Конкурентний тиск (альтернативні джерела)	4	4

Джерело: сформовано автором

Водночас оцінювання внутрішнього середовища показало, що кількість слабких сторін переважає над сильними, що свідчить про необхідність структурних та управлінських змін, підвищення операційної ефективності, модернізації процесів та розвитку кадрового потенціалу.

З урахуванням отриманих результатів SWOT-аналізу доцільним є проведення ідентифікації можливостей змін АТ «Миколаївгаз» через поєднання зовнішніх факторів (можливостей і загроз) із внутрішніми характеристиками підприємства (сильними та слабкими сторонами).

Таблиця 2.9 - Оцінка потенціалу АТ «Миколаївгаз»

Сильні сторони	Зважений бал	Слабкі сторони	Зважений бал
Становище на ринку	18	Застаріле обладнання	22
Бренд та імідж підприємства	12	Високі витрати на ремонт мереж	18
Задоволення потреб споживачів	22	Дефіцит кадрів	20
Якість послуг	15	Залежність від регулятора (НКРЕКП)	18
Рентабельність діяльності	10	Вплив воєнних ризиків	25
Техніко-технологічна база	12	Структура управління	15
Цінова політика (тарифи)	8	Вертикальна інтеграція (обмежена)	20
Разом сильні сторони	97	Разом слабкі сторони	138

Джерело: сформовано автором га основі аналітичних даних

Отже, за результатами проведеного аналізу зовнішнього середовища встановлено, що сукупність зовнішніх можливостей для АТ «Миколаївгаз» перевищує рівень наявних зовнішніх загроз, що створює потенціал для його стратегічного розвитку навіть в умовах нестабільності та воєнних викликів.

2.3 Діагностика креативного менеджменту АТ «Миколаївгаз»

Діагностика креативного потенціалу підприємства є важливим елементом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє оцінити здатність організації до інноваційного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності. В умовах воєнного стану, нестабільності енергетичного ринку та потреби модернізації критичної інфраструктури розвиток креативного потенціалу АТ «Миколаївгаз» набуває стратегічного значення.

В таблиці 2.10 представимо інноваційну та винахідницьку діяльність АТ «Миколаївгаз» за період 2022-2025 років.

На рисунку 2.8 представимо темпи зростання в інноваційність та винахідницьку діяльність в ТА «Миколаївгаз».

Таблиця 2.10 – Інноваційна та винахідницька діяльність АТ «Миколаївгаз», 2022–2025 р.р.

Показник	2022	2023	темп зростання (%)	2024	темп зростання (%)	2025	темп зростання (%)
Впроваджені технічні рішення, од.	2	3	+50%	4	+33,3%	5	+25%
Проєкти з цифровізації	1	2	+100%	3	+50%	4	+33,3%
Раціоналізаторські пропозиції	6	8	+33,3%	10	+25%	12	+20%
Інвестиції в модернізацію, млн грн	120	150	+25%	210	+40%	260	+23,8%

Джерело: сформовано авторо на основі даних АТ «Миколаївгаз»

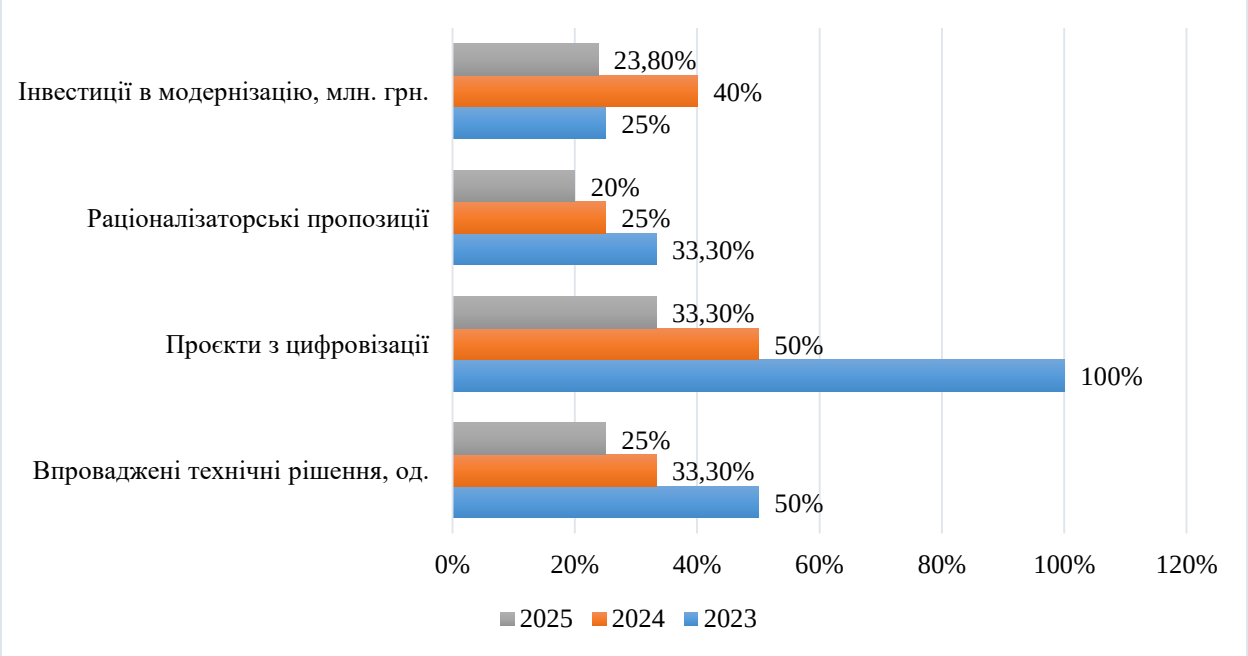


Рисунок 2.8 – Темпи зростання зростання в інноваційність та винахідницьку діяльність в ТА «Миколаївгаз», %

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.10.

Представлені дані в таблиці 2.10 та рисунку 2.8 свідчать про стійку позитивну динаміку інноваційної діяльності АТ «Миколаївгаз». Найвищий приріст спостерігається у цифровізації та інвестиціях у 2024 році. Як результат,

1 Кількість впроваджених технічних рішень зросла з 2 у 2022 році до 5 у 2025 році, що свідчить про поступове посилення інженерного та технологічного

потенціалу підприємства.

2 Проєкти цифровізації збільшилися з 1 до 4 за досліджуваний період. Це демонструє перехід підприємства до цифрової трансформації, зокрема впровадження елементів дистанційного моніторингу, автоматизованого обліку та цифрового документообігу.

3 Раціоналізаторські пропозиції персоналу зросли з 6 до 12, що свідчить про активізацію внутрішньої ініціативності працівників та формування культури безперервного вдосконалення.

4 Інвестиції в модернізацію зросли більш ніж удвічі — з 120 млн грн у 2022 році до 260 млн грн у 2025 році. Найбільш інтенсивне зростання зафіксовано у 2024–2025 рр., що пов'язано з необхідністю оновлення мереж, підвищення стійкості газорозподільної системи та впровадження сучасних технологій безпеки.

Можна стверджувати, що інноваційна активність АТ «Миколаївгаз» у 2022–2025 роках мала тенденцію до зростання, що проявляється у збільшенні кількості цифрових проєктів, впровадженні нових технічних рішень та активізації раціоналізаторської діяльності персоналу, що в свою чергу створює підґрунтя для підвищення надійності газорозподільної системи.

В таблиці 2.11 представимо інноваційну активність в АТ «Миколаївгаз» в період з 2022–2025 років.

Таблиця 2.11 - Інноваційна активність АТ «Миколаївгаз»

Напрям	Характеристика	Ключові напрями
Винаходи	локальні технічні рішення з ремонту мереж	впровадження локальних технічних рішень у сфері ремонту та обслуговування мереж
Раціоналізаторство	оптимізація аварійних виїздів	оптимізація аварійних виїздів, скорочення часу реагування
Цифровізація	елементи дистанційного моніторингу	впровадження елементів дистанційного моніторингу та цифрових сервісів
HR-інновації	електронний облік, навчальні платформи	електронний облік персоналу, використання навчальних онлайн-платформ, розвиток компетентностей працівників

Джерело: авторська інтерпретація

Отже, як результат, інноваційна активність АТ «Миколаївгаз» охоплює декілька ключових напрямів, що підтверджують результати аналізу. Існує необхідність управління змінами в АТ «Миколаївгаз», з акцентом на розвиток людського капіталу, технологічну модернізацію та адаптацію до умов нестабільного зовнішнього середовища.

На основі отриманих даних можна зробити такі висновки:

– підприємство демонструє висхідну динаміку інноваційної активності;

– формується інноваційна культура, що стимулює раціоналізаторські ініціативи;

– зростає інвестиційна підтримка модернізації, що створює ресурсну базу для технологічних змін;

– посилюється цифрова складова управління.

Для визначення комплексної оцінки рівня розвитку креативного потенціалу підприємства використано метод інтегральної оцінки на основі нормалізації показників та їх подальшої агрегації. До розрахунку інтегрального показника включено чотири ключові індикатори, які нами представлено в таблиці 2.10 та рисунку 2.8, що відображають інноваційну активність АТ «Миколаївгаз».

Оскільки показники мають різні одиниці виміру (одиниці, млн грн), їх було приведено до порівнянного вигляду шляхом нормалізації за методом відносного масштабування (max-normalization).

Для кожного показника застосовано формулу:

$$\boldsymbol{X_{ij}^{norm}} = \frac{\boldsymbol{X_{ij}}}{\boldsymbol{X_{max}}} \qquad (2.1)$$

де:

X_{ij} — фактичне значення показника у році j;

X_{max} — максимальне значення цього показника за досліджуваний період;

$\boldsymbol{X_{ij}^{norm}}$ — нормалізоване значення.

У результаті всі показники набувають значень в межах від 0 до 1.

Для розрахунку інтегрального показника креативного менеджменту

визначався як середнє арифметичне нормалізованих значень, за наступною формулою:

$$I_j = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} X_{ij}^{norm} \quad (2.2)$$

де:

Ij — інтегральний показник у році j;

n — кількість показників (n = 4);

X_{ij}^{norm} — нормалізовані значення показників.

Тож, оскільки всі індикатори мають однакову вагу (рівнозначний вплив), нами застосовано метод нормалізації та середнього арифметичного для визначення інтегрального показника креативного менеджменту АТ «Миколаївгаз».

Таблиця 2.12 – Результати креативного менеджменту АТ «Миколаївгаз»

Рік	2022	2023	2024	2025
Інтегральний показник	0,403	0,586	0,798	1,000

На рисунку 2.9 представлено інтегральний показник, який побудовано на основі таблиці 2.12.

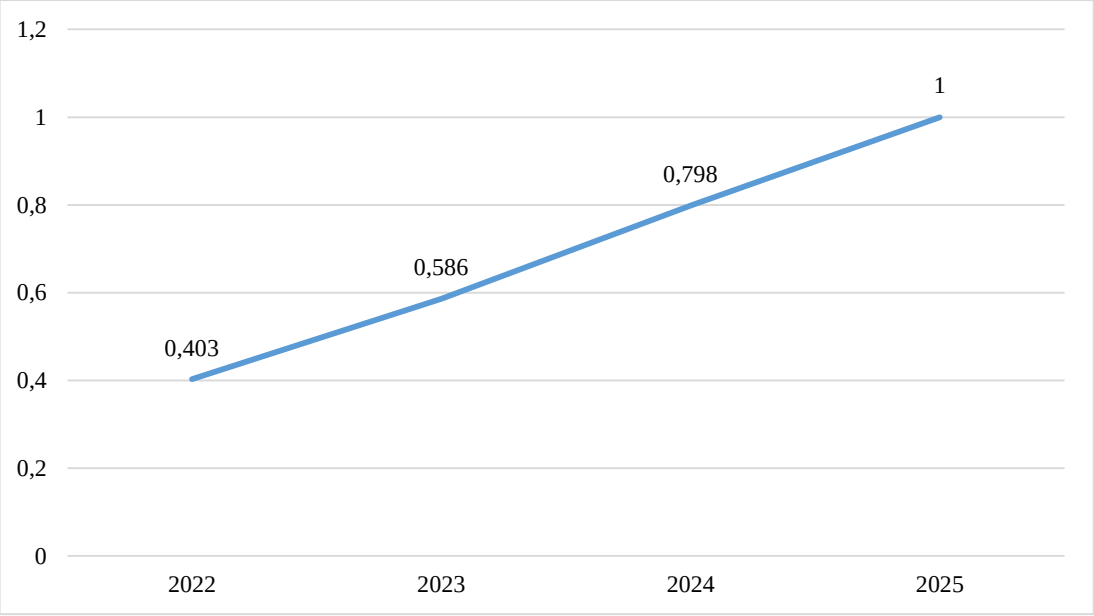


Рисунок 2.9 – Інтегральний показник креативного менеджменту АТ «Миколаївгаз»

Інтегральний показник креативного менеджменту АТ «Миколаївгаз» демонструє стійку позитивну динаміку зростання у 2022–2025 роках. Значення індексу зросло з 0,403 у 2022 році до 1,000 у 2025 році, що свідчить про системне посилення його інноваційної активності.

Найбільший внесок у зростання інтегрального показника забезпечили:

- активна цифровізація процесів,
- зростання інвестицій у модернізацію,
- підвищення раціоналізаторської активності персоналу.

Таким чином, розрахований інтегральний індекс підтверджує наявність позитивної тенденції розвитку креативного потенціалу підприємства та створює кількісне обґрунтування необхідності подальшого управління змінами із фокусом на технологічну модернізацію та розвиток людського капіталу.

Разом з тим, для повноцінного розкриття креативного потенціалу необхідно:

- систематизувати управління інноваціями;
- впровадити систему мотивації за інноваційні ініціативи;
- розширити програми розвитку цифрових та управлінських компетентностей персоналу;
- інтегрувати інноваційні процеси у стратегічне планування підприємства.

Отже, результати діагностики підтверджують наявність позитивних тенденцій у розвитку креативного менеджменту АТ «Миколаївгаз». Зростання інноваційної активності, цифровізації та інвестицій у модернізацію створює підґрунтя для підвищення надійності газорозподільної системи та забезпечення енергетичної безпеки регіону.

Водночас подальший розвиток потребує системного управління змінами з акцентом на розвиток людського капіталу, технологічну модернізацію та адаптацію до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Висновок до 2го розділу.

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз стану газорозподільної системи України та діяльності АТ «Миколаївгаз» в умовах воєнного часу та трансформації енергетичного сектору. Встановлено, що газорозподільна інфраструктура залишається стратегічно важливою складовою національної енергетичної безпеки, попри значний фізичний знос мереж, потребу в модернізації та вплив воєнних ризиків. Динаміка видобутку, цінова кон'юнктура та державне регулювання формують складне, але кероване середовище функціонування підприємств галузі.

Аналіз діяльності АТ «Миколаївгаз» засвідчив його вагому роль у забезпеченні стабільного газопостачання регіону. Підприємство має розвинену інфраструктуру, значну клієнтську базу, досвід роботи в кризових умовах та інтегроване у структуру НАК «Нафтогаз України».

Дослідження кадрового потенціалу показало скорочення чисельності персоналу за 2022–2025 рр., підвищення частки працівників з вищою освітою та зростання середнього віку, що формує довгострокові кадрові ризики. Економічний аналіз підтвердив нестабільність фінансових результатів, що обумовлює необхідність підвищення операційної ефективності.

Встановлено, що поряд із суттєвими загрозами (воєнні дії, інфляція, міграція населення) існують перспективи розвитку, пов'язані з цифровізацією, модернізацією мереж, державною підтримкою та впровадженням інноваційних управлінських підходів. Особливу увагу слід приділити опору змінам працівниками АТ «Миколаївгаз».

Отже, результати розділу підтверджують необхідність реалізації комплексної стратегії змін, спрямованої на модернізацію інфраструктури, розвиток кадрового потенціалу, посилення фінансової стійкості та адаптацію до викликів зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «МИКОЛАЇВГАЗ» В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

В умовах трансформації енергетичного сектору України, воєнних викликів, посилення регуляторних вимог та необхідності модернізації критичної інфраструктури особливої актуальності набуває питання формування та реалізації ефективної інноваційної політики підприємств газорозподільної галузі. Для АТ «Миколаївгаз», як складової Групи Нафтогаз інноваційний розвиток є не лише напрямом підвищення конкурентоспроможності, а й інструментом забезпечення енергетичної безпеки регіону.

Проведений нами аналіз АТ «Миколаївгаз» в другому розділі, дозволив виявити комплекс можливостей і загроз, а також сильні й слабкі його сторони. Зокрема, встановлено, що в умовах нестабільності макроекономічного середовища, демографічного скорочення населення, інфляційного тиску та наслідків воєнних дій АТ «Миколаївгаз», необхідно посилювати внутрішній потенціал через модернізацію інфраструктури, цифровізацію процесів та розвиток людського капіталу.

Результати діагностики креативного та інноваційного потенціалу АТ «Миколаївгаз» у 2022–2025 роках засвідчили позитивну динаміку: зростання кількості впроваджених технічних рішень, активізацію раціоналізаторської діяльності, реалізацію цифрових проєктів та збільшення обсягів інвестицій у модернізацію. Водночас виявлено потребу в системному управлінні інноваційним портфелем, оцінюванні економічної доцільності проєктів та мінімізації ризиків їх реалізації.

З огляду на це, пропонуємо здійснити аналіз портфеля інноваційних проєктів АТ «Миколаївгаз», обґрунтувати напрями їх реалізації, розглянути механізми подолання опору змінам серед персоналу, та провести розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих нами інноваційних заходів.

Особливу увага приділимо оцінці інвестиційної привабливості проєктів

на основі показників чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (PI) та терміну окупності (PP).

3.1 Аналіз інноваційних проєктів (портфеля) АТ «Миколаївгаз»

Об’єкти інтелектуальної власності та внутрішні технічні розробки в АТ «Миколаївгаз» є результатом інноваційної та раціоналізаторської діяльності персоналу і водночас формують основу його портфеля інноваційних проєктів. Для газорозподільної компанії інновації не пов’язані з випуском нової продукції, а спрямовані на підвищення надійності розподілу природного газу, зниження технологічних втрат, оптимізацію витрат та цифровізацію процесів управління.

Специфіка інноваційного циклу АТ «Миколаївгаз» передбачає проходження таких етапів:

ініціація ідеї ⇨ техніко-економічне обґрунтування ⇨ дослідно-конструкторські роботи ⇨ пілотне впровадження ⇨ масштабування в межах філії або всієї мережі**.**

Реалізація кожного етапу потребує фінансових ресурсів, які можуть формуватися за рахунок:

- власних інвестиційних програм;
- коштів, передбачених тарифною складовою;
- централізованих інвестицій НАК «Нафтогаз України»;
- грантових або міжнародних програм підтримки енергетичної інфраструктури.

У процесі формування портфеля інноваційних проєктів керівництво АТ «Миколаївгаз» вирішує ключові управлінські завдання:

- чи забезпечить проєкт підвищення ефективності та безпеки розподілу газу;
- який обсяг інвестицій є економічно обґрунтованим;
- який строк окупності вкладених коштів;
- які ризики пов’язані з впровадженням (технічні, регуляторні, фінансові).

У 2022–2025 рр. інноваційний портфель АТ «Миколаївгаз» включав такі напрями як:

1 Модернізація газорозподільних мереж (заміна зношених сталевих газопроводів на поліетиленові).

2 Цифровізація управління мережами (впровадження дистанційного моніторингу тиску, електронного обліку, диспетчерських систем).

3 Раціоналізація аварійно-диспетчерської служби (оптимізація маршрутів виїзду, скорочення часу реагування).

4 HR-інновації (електронний документообіг, навчальні онлайн-платформи, системи оцінювання персоналу).

Інноваційні проєкти АТ «Миколаївгаз» спрямовані на:

- зменшення аварійності;
- зниження операційних витрат;
- підвищення рівня газифікації;
- забезпечення енергетичної безпеки регіону.

Для ефективної реалізації інноваційних проєктів важливим є формування позитивного іміджу АТ «Миколаївгаз», інформування споживачів та партнерів про результати модернізації.

Комунікаційні заходи АТ «Миколаївгаз» мають включати:

- публікації у галузевих виданнях («Енергетика та електрифікація», «Нафтогазова галузь України»);
- участь у спеціалізованих форумах і конференціях з енергетики;
- висвітлення цифрових трансформацій на офіційному сайті та соціальних мережах;
- презентацію результатів модернізації для органів місцевого самоврядування.

Позиціонування підприємства доцільно здійснювати за двома напрямами:

1 Позиціонування за технологічними характеристиками послуг

АТ «Миколаївгаз» впроваджує сучасні методи дистанційного контролю, використовує поліетиленові газопроводи, модернізує ГРП та ШРП, що

забезпечує підвищений рівень безпеки.

2 Позиціонування за вигодами для споживачів:

- стабільність газопостачання;
- швидке реагування аварійних служб;
- зручні сервіси обслуговування;
- прозорість розрахунків.

3.2 Подолання опору змінам в АТ «Миколаївгаз»

Реалізація інноваційних та організаційних змін може супроводжуватися опором персоналу. Причинами яких за звичай є:

- страх скорочення або перекваліфікації;
- побоювання зростання навантаження;
- невизначеність щодо результатів змін;
- фінансові ризики.

В таблиці 3.1 представлено матрицю «Зміна – опір» для АТ «Миколаївгаз», яка включає такі групи

Таблиця 3.1 – Матриця «Зміна – опір» для АТ «Миколаївгаз»

Група	Опис значення для групи
Супротивники	– частина виробничого персоналу (через необхідність навчання новим технологіям); – фінансовий підрозділ (через ризик перевищення бюджету).
Нейтральні	- адміністративні працівники, які не залучені безпосередньо до модернізації
Прихильники	– технічні служби; – ІТ-відділ; – керівництво підприємства.

Джерело: авторська розробка

З огляду на характер та об’єкт дослідження, пропонуємо наступні заходи з подолання опору, які мають включати наступні дії:

- проведення роз’яснювальних зустрічей;
- залучення працівників до розробки інновацій;
- матеріальне стимулювання;
- організація навчання та перекваліфікації;
- удосконалення системи внутрішніх комунікацій.

3.3 Розрахунок економічного ефекту впровадження інноваційного проєкту АТ «Миколаївгаз»

Розглянемо проєкт впровадження системи дистанційного моніторингу тиску в газорозподільних мережах.

В таблиці 3.2 представлено інвестиційні витрати для проєкту впровадження системи дистанційного моніторингу тиску в газорозподільних мережах АТ «Миколаївгаз».

Таблиця 3.2 - Інвестиційні витрати

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Закупівля датчиків та обладнання	600 500	54
Програмне забезпечення	120 000	17
Монтаж та налаштування	200 500	21
Навчання персоналу	100 000	8
Всього	1 021 000	100

Джерело: розраховано автором

Прогнозований економічний ефект матиме наступний вигляд:

- скорочення аварійних витрат – 400 000 тис. грн/рік;
- зменшення технологічних втрат – 300 500 тис. грн/рік;
- оптимізація витрат на персонал – 100 500 тис. грн/рік.

Загальний річний економічний ефект: 900 000 тис. грн.

Розрахунок показників ефективності: ставка дисконту – 20%.

Дисконтний коефіцієнт:

$$K_d = \frac{1}{(1+r)^k} \quad (3.1)$$

Чиста приведена вартість:

$$NPV = \sum(P_k * K_d) - IC \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості:

$$PI = \frac{\sum(P_k * K_d)}{IC} \quad (3.3)$$

Термін окупності:

$$PP = \frac{IC}{P_k} \quad (3.4)$$

Результати розрахунків (1 рік):

IC = 1020 000 тис. грн

Pk = 900 000 тис. грн

Kd = 0,833

NPV = (900 000 × 0,833) – 1020 000 = – 40 503 тис. грн (за 1 рік.)

За два роки реалізації проєкт має стати позитивним:

NPV (2 роки) ≈ 200 994 тис. грн.

PI > 1

PP ≈ 1,33 року

В таблиці 3.3 представлено вплив на техніко-економічних показників на діяльність АТ «Миколаївгаз».

Таблиця 3.3 - вплив на техніко-економічних показників на діяльність АТ «Миколаївгаз»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, %
Аварійність мереж	100%	85%	–15%
Операційні витрати	100%	92%	–8%
Продуктивність праці	100%	110%	+10%
Чистий фінансовий результат	100%	118%	+18%

Джерело: розраховано автором

Впровадження інноваційних проєктів у АТ «Миколаївгаз» є економічно доцільним та стратегічно необхідним. Модернізація інфраструктури, цифровізація процесів та розвиток людського капіталу забезпечують:

- підвищення надійності газопостачання;
- зниження операційних витрат;
- зміцнення фінансової стійкості;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства в межах Групи Нафтогаз.

Таким чином, управління інноваційним портфелем є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку АТ «Миколаївгаз» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, розділ спрямований на формування цілісного підходу до управління змінами в АТ «Миколаївгаз», що поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з практичними інструментами економічного обґрунтування інноваційних рішень та забезпечення їх ефективної реалізації.

Висновок до 3го розділу.

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано доцільність упровадження інноваційних змін в АТ «Миколаївгаз» та здійснено комплексну оцінку їх економічної ефективності. На основі попередньо проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища встановлено, що стратегічним напрямом розвитку підприємства має стати системна модернізація газорозподільної інфраструктури, цифровізація виробничих процесів та вдосконалення організаційної структури управління.

Проведений аналіз інноваційного портфеля засвідчив, що впровадження технічних рішень, розвиток дистанційного моніторингу, автоматизація обліку та створення спеціалізованих структурних підрозділів сприятимуть підвищенню надійності газопостачання, скороченню операційних витрат та зростанню продуктивності праці. Особливу увагу приділено управлінню змінами та подоланню можливого опору персоналу, що є важливою передумовою успішної реалізації проєктних заходів.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів створює підґрунтя для підвищення ефективності діяльності АТ «Миколаївгаз», зміцнення його ринкових позицій та забезпечення стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме довгостроковому його розвитку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, зазначимо, що поставлену мету магістерської роботи досягнуто, а визначені завдання послідовно вирішено на теоретичному, аналітичному та прикладному рівнях.

У першому розділі сформовано концептуальні засади креативного менеджменту як відкритої, динамічної та ціннісно-орієнтованої системи управління, що інтегрує стратегічний підхід, інструменти менеджменту змін і можливості цифрового середовища для розвитку інноваційного потенціалу організації. Доведено, що саме креативність, підтримана належними управлінськими механізмами, стає ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності в умовах турбулентності та невизначеності.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз функціонування газорозподільної системи України та діяльності АТ «Миколаївгаз» в умовах воєнного часу й трансформації енергетичного сектору. Встановлено, що підприємство функціонує у складному, проте керованому середовищі, зберігаючи стратегічну роль у забезпеченні енергетичної безпеки регіону. Виявлено низку системних проблем, зокрема фізичний знос мереж, нестабільність фінансових результатів, скорочення чисельності персоналу та зростання середнього віку працівників, що формує довгострокові кадрові ризики. Водночас окреслено перспективи розвитку, пов’язані з модернізацією, цифровізацією та впровадженням сучасних управлінських підходів.

У третьому розділі обґрунтовано напрями інноваційного розвитку АТ «Миколаївгаз» та доведено економічну доцільність запропонованих заходів. Реалізація комплексної стратегії змін, що охоплює технічну модернізацію, цифрову трансформацію, удосконалення організаційної структури та управління персоналом, забезпечить підвищення операційної ефективності, фінансової стійкості та адаптивності підприємства.

Розрахунок економічної ефективності підтвердив інвестиційну привабливість запропонованих рішень. Отримані значення чистої приведеної

вартості (NPV > 0), індексу прибутковості (PI > 1), визначено прийнятний термін окупності, який свідчать про фінансову доцільність реалізації запропонованого нами інноваційного проєкту. Крім того, прогнозні техніко-економічні показники демонструють зростання продуктивності праці, збільшення чистого прибутку та оптимізацію витрат.

Отже, результати дослідження підтверджують, що поєднання креативного менеджменту з системним управлінням змінами є необхідною умовою сталого розвитку АТ «Миколаївгаз» та підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Czesław Cempel Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji. URL: https://www.wbc.poznan.pl/Content/483599/Cempel_Inzynieria_OST_I.pdf

2 Капранова Л.Г. Роль креативності у розвитку інноваційного підприємництва. Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024

3 Венглінська В. О. кваліфікаційна робота Креативний персонал - запорука успішності фірми. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5da46164-7835-44b5-b6d7-8cb24631a1d5/content

4 Василик Наталія. Система креативного менеджменту в організації: суть та складові. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3, No. 6, 2024, pp. 80-89. DOI: doi: 10.46299/j.isjmef.20240306.08

5 Забарна, Е., Черненко, Є. Інноваційний потенціал креативного менеджменту в контексті цифрової трансформації. *SWorldJournal*, *3* (33-03), 2025. 149–158 с. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-33-03-034

6 Шкодіна І.В., Кондратенко Н.Д., Щукіна А.М. Креативна індустрія 4.0: тенденції та трансформації в епоху цифровізації. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія«Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2023. № 18. С. 22–30. DOI: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-03

7 Левицький, В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*, (62). 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18

8 Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с. ISBN 978-966-327-366-2. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/13109/1/ПІДРУЧНИК%20з%20КМ.2017_вип.pdf

9 Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Bożena Gajdzik, Michalene Eva Grebski,

Wieslaw Grebski, Dominika Jagoda-Sobalak, Dariusz Krawczyk, Aleksandra Kuzior, Radosław Wolniak Zarzadzanie kreatywnością I innowacyjnością w przedsiębiorstwie. URL: https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2023/01/Zarządzanie-kreatywnością-i-innowacyjnością-w-przedsiębiorstwie.pdf?utm

10 Михальчук І.В., Стадник В.В. Потенціал креативності інноваційно-орієнтованих підприємств: умови і напрями розвитку. *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку»*, (Тернопіль, 26 травня 2023 року). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41734/2/KhI_VNPK_2023_Mykhalchuk_I-Creativity_potential_of_82-83.pdf

11 Katarzyna Gurmińska Uwarunkowania osobowościowe kreatywności. Kreatywność – cecha pozytywna czy negatywna? Nowoczesne Systemy Zarządzania Zeszyt 12 (2017), nr. 4 (październik-grudzień) ISSN 1896-9380, s. 105-117. URL: https://nsz.wat.edu.pl/pdf-129401-56516

12 Jan Fazlagić Kreatywność w systemie edukacji. Warszawa 2019. ст. 257. URL: https://www.frse.org.pl/brepo/panel_repo_files/2021/02/18/nwpmzj/ksiega-kreatywnosc-online.pdf

13 Andrzej Raszkowski Innowacyjność i kreatywność w odniesieniu do rozwoju regionalnego. Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu, nr 110. 2010. URL: https://dbc.wroc.pl/Content/121021/Raszkowski_Innowacyjnosc_i_kreatywnosc.pdf

14 Ewa Sońta-Drączkowska, Paweł Wyrozębski Kreatywność w zarządzaniu projektami – sprzeczność czy konieczność? Zeszyt naukowy 162. 162/2018 s. 39–53. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie Oficyna Wydawnicza SGH. URL: kolegia.sgh.waw.pl

15 Запорожець М.О., Прохорчук О.М., Волинець Т.Г. Оцінка креативного потенціалу підприємств як фактор оптимізації бізнес-процесів. *Науково-*

виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 3 (80) 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-22

16 Діденко А.В., Кравець О.В., Волик Н.Г. Чинники формування та розвитку креативного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. № 190, 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-44

17 Toward True Organizational Resilience Deloitte's Global Resilience Report Deloitte's Global Resilience Report October 2022. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone4/br/pt/docs/about/2024/deloitte_global_resilience_report_2022.pdf

18 AI, demographic shifts, and agility: Preparing for the next workforce evolution. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/strategies-for-workforce-evolution.html

19 State of Generative AI: 5 Takeaways and 5 Actions to Help Drive Progress. URL: https://deloitte.wsj.com/cmo/state-of-generative-ai-5-takeaways-and-5-actions-to-help-drive-progress-57753895

20 To Thrive in a VUCA Era, Rethink Inputs to Strategy Development. URL: https://deloitte.wsj.com/cmo/to-thrive-in-a-vuca-era-rethink-inputs-to-strategy-development-e98e5011?gaa_at=eafs&gaa_n=AWEtsqeXeba0lZHpR7zC7RsDQAF-3Jdxt3WrNqL7e8vdASfZh_CbQbzNqWim&gaa_sig=pDKt0VP_VJP4m6m2Ln6K789CLUchLvwbZvB4fnr7RQ_NQNUefXFb4qyROtXPqhddkqQs-7N8lwMC56uyohOCGw%3D%3D&gaa_ts=69870a60&

21 Three new mandates for capturing a digital transformation's full value. URL: https://www.mckinsey.com.br/capabilities/tech-and-ai/our-insights/three-new-mandates-for-capturing-a-digital-transformations-full-value

22 Микола О. Соколов, Владислав М. Каплун Технології цифрового менеджменту в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми економіки* № 1 (271), 2024. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-271-78-87. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_Mykola-O.-Sokolov-Vladyslav-M.-Kaplu-78-87-1.pdf

23 Nipun S.,Pallavi P. (2022) "Internet of things (IoT): Applications, trends,

issues and challenges" Materials Today: Proceedings Pages 587-591. DOI:10.1016/j.matpr.2022.09.490

24 Піддубна Л. І., Горобинська М. В. Цифрові технології як інструмент управління персоналом іт-компаній. *Секція 2. Управління розвитком міжнародної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/31598/1/Піддубна_Горобинська_тези_MEiM.pdf

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

26 Результати моніторингу функціонування ринку природного газу за І квартал 2023 року. URL: https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Sfery_Gaz/Monitoring_rynku_gaz/2023/monitoryng_gaz_I-2023.pdf?form=MG0AV3

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

28 Про компанію. Газмережі Миколаївська філія. URL: https://mk.grmu.com.ua/about/

29 Офіційний сайт АТ «Миколаївгаз» URL: https://mk.naftogaz.com/

30 Офіційний сайт АТ «Миколаївгаз». 05410263. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05410263/

31 Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Миколаївгаз». URL: https://opendatabot.ua/c/05410263

32 Газмережі Миколаївська філія. URL: https://mk.grmu.com.ua/

33 Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: *матеріали круглого столу* (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. 239 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5724/1/12_05_2023.pdf

34 Ступнікер Г.Л. Формування і оцінка інтелектуального капіталу підприємств гірничо-металургійного комплексу. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Криворізький технічний університет, Кривий Ріг, 2010. с. 19.

35 Борисюк І.О. Управління об’єктами інтелектуальної власності авіабудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний авіаційний університет, Київ, 2010. с. 22.

36 Цибульов П.М. Управління інтелектуальною власністю. К.: Держ. ін-т інтел. власн., 2009. 312 с.

37 Ястремська О. О. Інтелектуальна власність : навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 124 с. (Укр. мов.)

38 Базилевич В., Ільїн В. Інтелектуальна власність. URL: http://pidruchniki.com/12560607/ekonomika/intelektualna_vlasnist_rinkoviy_ekonomitsi

39 Махнуша С.М. Аналіз основних підходів до комерціалізації об’єктів інтелектуальної власності. URL: http://www.confcontact.com/2008dec/5_mahnusha.php

Бібліографічна довідка

Бережний Тарас Михайлович

Тема магістерської роботи: **Особливості застосування креативного менеджменту газорозподільними підприємствами в цифрову епоху**

Обсяг пояснювальної записки 74 аркуша.

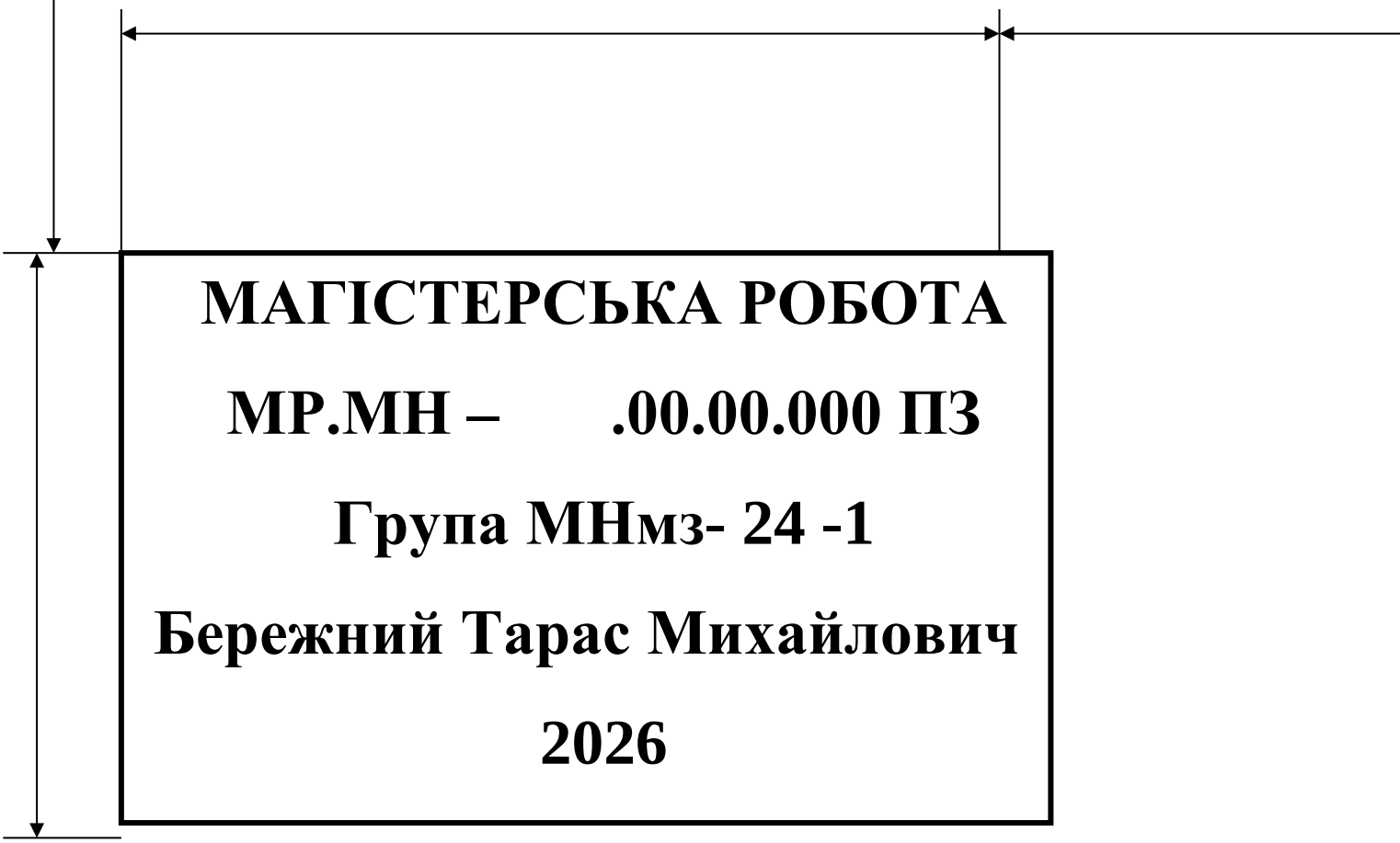
Кількість рисунків – 16 рисунків.

Кількість таблиць – 18 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 6 шт.

Слайд 1. Властивості мислення. Типи креативності.
Слайд 2. Складові елементи системи та типи креативного менеджменту.
Слайд 3. Матриця можливостей використання креативності.
Слайд 4. Газотранспортна система України.
Сдайд 5. Економічні показники діяльності АТ «Миколаївгаз». Інноваційна активність АТ «Миколаївгаз».
Слайд 6. Пропозиції

„____” _____ 2026 р


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МНмз- 24 -1
Бережний Тарас Михайлович
2026