МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

МР.МНмз – 00.00.00.000 ПЗ

Група МНмз-23-1

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

Буковчаник Олександр Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658.5
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

«Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства»

(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

О.В. Буковчаник
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник ***Савчук Світлана Віталіївна, PhD, доцент***
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. І.П. *Кінаш*

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2025

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОПП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту ***Буковчанику Олександру Васильовичу***
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи ***«Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства»***

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

3 Затверджена наказом № 330/12 від 29.12.2024 р.

4 Термін здачі студентом закінченої роботи _____

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

6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань)
Вступ. Теоретичні аспекти дослідження системи цифрових комунікацій підприємства. Аналіз системи цифрових комунікацій підприємства. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи цифрових комунікацій підприємства. Висновки. Перелік використаних джерел.

7 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапівроботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Теоретичні аспекти дослідження системи цифрових комунікацій підприємства		
2. Сутність, підходи особливості цифрових комунікацій		
3. Особливості стратегії цифрової комунікації підприємства		
4. Формування системи цифрових комунікацій підприємства		
5. Основні тенденції функціонування ринку розподілу газу в Україні		
6. Загальна характеристика діяльності АТ «Хмельницькоблгаз»		
7. Дослідження стану цифровізації комунікативних процесів АТ «Хмельницькгаз»		
8. Методичні рекомендації щодо формування системи цифрових комунікацій на підприємстві		
9. Шляхи підвищення ефективності системи цифрових комунікацій АТ «Хмельницькгаз»		
10. Оцінка соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів		

Студент_____/_____ /

Особистий підпис Розшифровка підпису

Керівник роботи_____/ _____/

Особистий підпис Розшифровка підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено систему цифрових комунікацій підприємства та розроблено рекомендації щодо підвищення її ефективності.

.Об'єктом дослідження є система цифрових комунікацій АТ «Хмельницькоблгаз».

Предметом дослідження є методи, стратегії та інструменти цифрових комунікацій підприємства.

Метою роботи є дослідження стану цифровізації комунікативних процесів АТ «Хмельницькгаз» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи цифрових комунікацій підприємства. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних завдань:

1 розглянути теоретичні аспекти дослідження системи цифрових комунікацій підприємства, зокрема їх сутність, підходи та особливості стртегії цифрової комунікації;

2 охарактеризувати процес формування системи цифрових комунікацій підприємства;

3 визначити основні тенденції функціонування ринку розподілу газу в Україні;

4 охарактеризувати діяльність АТ «Хмельницькоблгаз» та дослідити стан цифровізації його комунікативних процесів;

5 розробити методичні рекомендації щодо формування системи цифрових комунікацій на підприємстві;

6 розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи цифрових комунікацій АТ «Хмельницькгаз» та оцінити їх соціально-економічний ефект.

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

Ключові слова: цифровізація, цифрові комунікації, digital комунікації, система комунікацій, комунікаційний процес, газорозподільне підприємство.

ABSTRACT

The master's thesis investigates the enterprise's digital communications system and develops recommendations for improving its efficiency.

.The object of the study is the digital communications system of JSC Khmelnytskyi Gas.

The subject of the study is the methods, strategies and tools of the enterprise's digital communications.

The purpose of the work is to study the state of digitalization of the communication processes of JSC Khmelnytskyi Gas and develop practical recommendations for improving the efficiency of the enterprise's digital communications system. To achieve this goal, the following tasks are planned to be solved:

1 to consider the theoretical aspects of the study of the enterprise's digital communications system, in particular their essence, approaches and features of the digital communication strategy;

2 to characterize the process of forming the enterprise's digital communications system;

3 to determine the main trends in the functioning of the gas distribution market in Ukraine;

4 to characterize the activities of JSC Khmelnytskyi Gas and study the state of digitalization of its communication processes;

5 to develop methodological recommendations for the formation of a digital communications system at the enterprise;

6 to develop practical recommendations for improving the efficiency of the digital communications system of JSC "Khmelnytskyi Gas" and assess their socio-economic effect.

The results of the study can be used in the practical activities of JSC "Khmelnytskyi Gas".

Keywords: digitalization, digital communications, digital communications, communications system, communication process, gas distribution company.

ЗМІСТ

ВСТУП……**7**
Розділ І Теоретичні аспекти дослідження системи цифрових комунікацій підприємства ……..……9
1.1 Сутність, підходи особливості цифрових комунікацій ……..9
1.2 Особливості стратегії цифрової комунікації підприємства……..14
1.3 Формування системи цифрових комунікацій підприємства ……19
Висновки до розділу 1……..25
Розділ ІІ Аналіз системи цифрових комунікацій підприємства……**26**
2.1 Основні тенденції функціонування ринку розподілу газу в Україні ...26
2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «Хмельницькоблгаз»……..30
2.3 Дослідження стану цифровізації комунікативних процесів АТ «Хмельницькгаз»……...36
Висновки до розділу 2…….……42
Розділ ІІІ Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи цифрових комунікацій підприємства ……..….**43**
3.1 Методичні рекомендації щодо формування системи цифрових комунікацій на підприємстві……43
3.2 Шляхи підвищення ефективності системи цифрових комунікацій АТ Хмельницькгаз» ……49
3.3 Оцінка соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів..54
Висновки до розділу 3 ……60
ВИСНОВКИ……..61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…..……64
ДОДАТКИ……70

					ЗП.МНмз-01.00.00.000.ПЗ		
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Буковчаник О.В.			Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства	Літ.	Арк. 6 / Аркушів
Перевір.		Савчук С.В.					
Реценз.		Кочкодан В.Б.				МНмз-23-1, ІФНТУНГ	
Н. Контр.		Вербовська Л.С.					
Затверд.		Кінаш І.П.					

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному світі зростає практичне значення комунікативних технологій, які спрямовані на досягнення конкретних цілей учасників взаємодії та сьогодні виступають основним інструментом зв'язку між суспільством, владою та бізнесом. Актуальність дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства зумовлена сучасними викликами, пов'язаними з цифровізацією економіки та зростанням вимог споживачів до якості послуг. У контексті газорозподільного сектору ключовими аспектами є забезпечення прозорості взаємодії, оперативності обслуговування та доступності інформації для клієнтів. Цифрові комунікації дозволяють підприємствам впроваджувати інноваційні підходи до обслуговування споживачів, оптимізувати внутрішні процеси, знижувати витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з помилками у передачі інформації. В умовах енергетичних викликів і підвищеної уваги до ефективності використання ресурсів такі дослідження сприяють формуванню стійких бізнес-моделей і задоволенню потреб зацікавлених сторін.

.**Об'єктом дослідження** є система цифрових комунікацій АТ «Хмельницькоблгаз».

Предметом дослідження є методи, стратегії та інструменти цифрових комунікацій підприємства.

Метою роботи є дослідження стану цифровізації комунікативних процесів АТ «Хмельницькгаз» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи цифрових комунікацій підприємства. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

- розглянути теоретичні аспекти дослідження системи цифрових комунікацій підприємства, зокрема їх сутність, підходи та особливості стртегії цифрової комунікації;
- охарактеризувати процес формування системи цифрових комунікацій підприємства;

- визначити основні тенденції функціонування ринку розподілу газу в Україні;
- охарактеризувати діяльність АТ «Хмельницькоблгаз» та дослідити стан цифровізації його комунікативних процесів;
- розробити методичні рекомендації щодо формування системи цифрових комунікацій на підприємстві;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи цифрових комунікацій АТ «Хмельницькгаз» та оцінити їх соціально-економічний ефект.

Методи дослідження. При написанні магістерської роботи застосовувалися як загальнонаукові методи (синтез, аналіз, дедукція), так і специфічні (описовий, порівняльний, контент-аналіз, графічний, метод анкетування тощо).

Наукова новизна полягає у систематизації існуючих підходів до дослідження системи цифрових комунікацій підприємства.

Практичне значення. Результати цього дослідження можуть бути корисними для керівників та фахівців АТ «Хмельницькоблгаз» з метою вдосконалення цифрових комунікацій, оптимізації управлінських і сервісних процесів, а також для інших газорозподільних підприємств, які прагнуть підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та стейкхолдерами. Крім того, результати можуть стати основою для наукових досліджень у сфері цифрової трансформації підприємств та розробки галузевих рекомендацій.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, підходи та особливості цифрових комунікацій

Починаючи з 70-х років 20 століття теоретики і практики всього світу вели жваві дискусії про епоху інформаційної революції. Згодом виникло безліч теорій постіндустріального суспільства. Серед таких варто згадати фундаментальні побудови про постіндустріальне суспільство Д. Белла, М. Кастельса, уявлення про інформаційне суспільство П. Друкера, широко відомі футурології Е. Тоффлера [1]. Усі вони сходилися на тому, що інформаційні технології відкривають найширші обрії реалізації особистості, людського спілкування, значно змінюють комунікацію у суспільстві. Одним із підтверджень тому стало активне становлення Глобальної мережі.

Зараз через стрімкий розвиток інтернет-середовища та технологій з'явилася велика кількість дефініцій комунікацій, що розвиваються в цій площині. Саме тому в рамках цього дослідження необхідний детальніший розбір ключових положень. Що ж до поняття «комунікація», це дослідження спирається визначення спеціаліста у сфері масових комунікацій. Під комунікацією розуміють ефективне синхронне та діахронне взаємодія, метою якого є передача інформації від одного суб'єкта взаємодії до іншого [2].

У тематичній літературі та міжнародній практиці зараз активно використовуються такі поняття: веб-комунікації, інтернет-комунікації, онлайн-комунікації, цифрові комунікації, мобільні комунікації, digital-комунікації.

Щодо таких понять, як «інтернет-комунікації», «веб-комунікації» та «онлайн-комунікації», то можна відзначити, що всі вони є синонімічними один одному. Звертаючись до суті даних явищ, слід зазначити, що дослідники вважають, що комунікації в Інтернеті є комплексом онлайнових заходів, що є частиною загальної комунікаційної кампанії. Таким чином, зазначені

визначення об'єднує те, що процес комунікації відбувається виключно в онлайн-просторі, на просторах Глобальної мережі. У цьому підході важливо враховувати, що автори сприймають digital як канал, спрямований на оцінку, підтримку та зміну довкола компанії в Інтернеті[3].

У свою чергу мобільні комунікації є різновидом онлайн-комунікацій і є процесом, що здійснюється за допомогою мобільного пристрою (телефону, смартфона і т.д.), що має доступ до Глобальної мережі Інтернет.

Переходячи до аналізу цифрових і digital-комунікацій, важливо відзначити, «Digital» у перекладі з англійської означає «цифровий». Тобто, digital можна інтерпретувати як цифрове середовище або цифровий простір. З цього випливає, що цей вид PR не обмежується лише інтернет-простором, що, наприклад, підтверджують технології OOH (Out of home), яким належать QR-коди, NFC, технології доповненої реальності та ін.

Цифрова комунікація (електронна комунікація, digital-комунікація) — це процес обміну інформацією, ідеями та емоціями через цифрові технології та платформи [4]. Вона охоплює онлайн-комунікацію за допомогою різних каналів та цифрових засобів. Цифрова комунікація включає всі форми електронного зв’язку, такі як електронна пошта, текстові та миттєві повідомлення, відеоконференції, соціальні мережі тощо.

Згідно Закону України «Про електронні комунікації» «електронна комунікація (телекомунікація, електрозв’язок) - передавання та/або приймання інформації незалежно від її типу або виду у вигляді електромагнітних сигналів за допомогою технічних засобів електронних комунікацій» [5].

Таким чином, можна сміливо стверджувати, що дані дефініції використовуються взаємозамінно і мають ширше охоплення, ніж усі попередні поняття. По суті, digital-комунікації, на відміну від інтернет- та мобільних комунікацій, виходять за межі онлайн-середовища і охоплюють також оффлайн-простір, використовуючи при цьому відповідні технології та канали, які будуть розглянуті нижче. Варто зазначити, що digital є порівняно новим

напрямом і на сьогоднішній день у науковому дискурсі лише формуються його концепції та теорії, а отже, існуючі дослідження є лише проміжними результатами.

Еволюція тональності комунікацій між сучасним споживачем і базовим суб'єктом комунікації та дедалі більше їхнє переміщення до Інтернету задає нові правила відносин. Якщо раніше у комунікаційних кампаніях основними каналами виступали друковані ЗМІ, радіо та телебачення, то сьогодні найбільшої ефективності досягають ті кампанії, які використовують усі можливості digital-комунікацій.

Головною причиною розвитку digital-пространства стала платформа Web 2.0. Принципи цієї платформи вперше в історії сформулював Тім О'Райлі[6].

Digital-комунікації дозволяють створювати позитивний образ компанії в онлайн-просторі завдяки прямому діалогу з цільовими аудиторіями, можливості ділитися з ними свіжими новинами та експертними оцінками. У перспективі завдання у digital-комунікації переплітаються із завданнями стратегічного менеджменту. У заголовку своєї книги К. Прахалад наголошує, що майбутнє конкуренції – у створенні унікальної цінності разом із споживачем [7]. Споживач стає не просто рівноправним учасником комунікації з базовим суб'єктом PR, а й співучасником бізнес-процесів, прикладом реалізації такої моделі стала американська мережа кав'ярень Starbucks.

Серед ключових унікальних особливостей цифрових комунікацій, які відрізняють їх від традиційних методів спілкування, можна зазначити такі [8-11]:

1 Миттєва взаємодія та глобальне охоплення — цифровий зв’язок забезпечує негайну комунікацію з окремими людьми, організаціями та спільнотами в реальному часі, подолавши географічні бар’єри. Це значно підвищує продуктивність, оскільки необхідну інформацію можна отримати одразу, без витрат часу на особисті зустрічі. Глобальне охоплення сприяє

співпраці, обміну знаннями та культурному взаємозбагаченню на безпрецедентному рівні.

2 Доступність, зручність та інклюзивність — поширення програмного забезпечення для цифрового зв’язку, смартфонів, планшетів і доступу до Інтернету дозволяє спілкуватися в будь-який час і місці, забезпечуючи безперервну взаємодію. Це сприяє формуванню позитивної культури співпраці, що, своєю чергою, підвищує залученість та розширює можливості працівників.

3 Можливість вибору, коли і з ким спілкуватися, включаючи тих, хто знаходиться в іншій частині світу.

4 Пріоритет вербального спілкування над невербальним — з одного боку, це робить комунікацію коротшою (економія часу та швидкість передачі), з іншого — обмежує обсяг інформації, що може призвести до неправильного тлумачення (через необхідність кодування та декодування тексту, абревіатур). Відеоконференції, хоча й наближені до живого спілкування, дозволяють сприймати жести, мову тіла та інтонації, але не можуть повністю замінити реальний людський контакт.

5 Мультимедійна інтеграція — можливість об'єднувати різні мультимедійні елементи (фотографії, відео, аудіозаписи та інші медіа) для покращення комунікації та більш ефективної передачі повідомлень.

6 Поєднання та гнучкість асинхронного та синхронного зв’язку — асинхронний зв’язок дозволяє надсилати повідомлення та отримувати відповіді у зручний час (електронна пошта, публікації в соціальних мережах), тоді як синхронний зв’язок забезпечує можливість вести розмови в режимі реального часу через різні платформи (наприклад, відеоконференції).

7 Співпраця та співтворчість, краще залучення співробітників організації — завдяки спільним документам, хмарним платформам і інструментам для колективної роботи з'явилася можливість командної роботи над проєктами та обміну ідеями, незалежно від фізичного розташування учасників. Це сприяє створенню відчуття єдності та зв’язку, зменшуючи

почуття ізольованості.

8 Упорядкування, збереження та архівування інформації — цифровий зв’язок дозволяє легко зберігати й архівувати розмови, а також ділитися ними (важливі обговорення, довідки, рішення тощо).

9 Персоналізація та налаштування — можливість обирати найбільш зручні комунікаційні платформи й налаштовувати сповіщення відповідно до індивідуальних потреб і вподобань.

10 Масштабованість і охоплення широкої аудиторії — соціальні мережі дозволяють одночасно спілкуватися з необмеженою кількістю підписників, що підсилює комунікаційні зусилля, сприяючи поширенню інформації та залученню спільноти.

11 Інтеграція з іншими технологіями (такими як штучний інтелект, віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR)) — відкриває нові можливості для інтерактивного спілкування. VR і AR спричиняють кардинальні зміни в багатьох сферах, таких як соціальна взаємодія, освіта, медицина, медіа, військова справа, авіація, архітектура тощо.

12 Бездоганний досвід, підвищення технічних навичок і навчання працівників — використання автоматизації, чат-ботів і штучного інтелекту забезпечує зручність клієнтам, усуваючи потребу в посередниках, полегшує взаємодію між організаціями та споживачами, підвищуючи їх задоволеність. Співробітники, освоюючи нові цифрові інструменти, покращують свої навички, підвищують продуктивність і впевненість.

13 Прозорість — цифрові комунікаційні платформи ускладнюють приховування інформації, забезпечуючи можливість швидкого доступу до актуальних оновлень та важливої інформації в режимі реального часу.

14 Економія часу і грошей, які є найціннішими ресурсами будь-якої організації — миттєвий доступ до ресурсів і каналів зв’язку дозволяє співробітникам бути більш продуктивними, зосереджуючи свою увагу та енергію на важливіших аспектах роботи. Засоби автоматизації зменшують необхідність виконувати повторювані завдання, звільняючи час для

працівників. Компанії також можуть економити ресурси, використовуючи онлайн-курси, подкасти та вебінари, замість того, щоб відправляти співробітників на заходи та оплачувати витрати на проїзд, харчування, проживання тощо.

15 Екологічність — перехід на цифрові технології зменшує споживання паперу та мінімізує викиди вуглекислого газу, роблячи цей підхід більш екологічним.

Таким чином, сьогодні існують різні підходи до поняття digital-комунікацій. Однак більшість дослідників сходяться на тому, що принцип UGC, що лежить в основі платформи Web 2.0 і отримав розвиток у платформі Web 3.0 (завдяки можливості створення високоякісного контенту та різних сервісів) трансформує характер комунікацій між базовим суб'єктом і цільовими групами громадськості.

Однак, цифрові комунікації також є ключовим елементом внутрішнього середовища підприємства, оскільки вони забезпечують ефективний обмін інформацією між різними підрозділами та рівнями організації. Вони включають використання цифрових технологій для передачі даних, координації діяльності та виконання рішень, що сприяє підвищенню оперативності та точності в управлінні. Завдяки цифровим комунікаціям підприємство може швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні процеси та покращити взаємодію між співробітниками, що в результаті забезпечує загальну ефективність організації.

1.2 Особливості стратегії цифрової комунікації підприємства

Стратегію цифрових комунікацій можна розглядати як план оптимального використання інформації та цифрових технологій в діяльності організації з метою підвищення її пізнаваності, зміни поведінки та мислення певної цільової аудиторії, вирішення конкретних проблем або висвітлення

певних тем. Суть стратегії полягає не в максимальному застосуванні різних технологій та інструментів, а в ефективному використанні їх для розв'язання актуальних завдань. Організації, які інтегрують цифрові технології в свою стратегію розвитку, зазвичай більш впевнено оцінюють своє майбутнє [12].

Розробка стратегії цифрової комунікації є необхідною для підприємства з кількох ключових причин.

По-перше, у сучасному бізнес-середовищі цифрові канали взаємодії з клієнтами та партнерами стають основними. Відсутність чіткої стратегії може призвести до неефективного використання ресурсів та втрати конкурентних переваг. Як зазначає Ніколенко А. О., стратегія цифрової комунікації є продовженням комунікаційної стратегії і охоплює всі аспекти взаємодії компанії в інтернет-просторі [13].

По-друге, стратегічний підхід до цифрових комунікацій дозволяє підприємству ефективно досягати своїх бізнес-цілей, концентруючись на цільовій аудиторії, визначаючи тактику та вимірюючи ключові показники ефективності (KPI) протягом усієї кампанії [13].

По-третє, у процесі цифрової трансформації підприємства необхідно враховувати передумови та фактори, що впливають на цей процес, а також визначати тенденції та стратегії цифрової трансформації на глобальному рівні та в Україні [14].

Отже, стратегія цифрової комунікації є важливим інструментом для ефективного використання цифрових технологій, досягнення бізнес-цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Визначення стратегії цифрової комунікації полягає в тому, як бізнес планує донести певне повідомлення до цільового споживача за допомогою різних засобів і цифрових технологій. Для успішної стратегії цифрової комунікації всі три елементи повинні взаємодіяти та доповнювати один одного [15]. Взаємодія цих елементів відображається у документі – стратегії, основними складовими якого є цілі підприємства, опис цільової аудиторії,

тактики та інструменти цифрової комунікації, а також показники ефективності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Опис складових стратегії цифрової комунікації підприємства

Складові стратегії	Характеристика
Цілі підприємства	Цілі підприємства є основою стратегії цифрової комунікації, задаючи напрямки та переваги взаємодії з цільовою аудиторією в цифровому середовищі. Вони повинні бути чітко сформульовані та узгоджені із загальними бізнес-цілями організації, щоб забезпечити ефективність комунікаційних заходів.
Цільова аудиторія	Цільова аудиторія є ключовим елементом стратегії цифрової комунікації, адже дуже важливо кому саме адресовані комунікаційні повідомлення та через які канали вони повинні бути доставлені. Розуміння характеристик цільової аудиторії дозволяє адаптувати контент, вибирати відповідні цифрові платформи та формати взаємодії, що забезпечує ефективність комунікаційних заходів.
Тактики та інструменти	Тактики та інструменти є складовими стратегіями цифрової комунікації, оскільки вони позначають конкретні методи та засоби, за допомогою яких досягаються поставлені цілі. Вибір конкретних тактик та інструментів залежить від цілей підприємства, характеристики цільової аудиторії та доступних ресурсів.
Показники ефективності	Ключові показники ефективності (KPI) допомагають компаніям установлювати цілі, контролювати їх досягнення та визначати області для покращення. Визначення та моніторинг показників ефективності є критичними для оцінки результативності стратегії цифрової комунікації та забезпечення її постійного вдосконалення.

Джерело: сформовано автором на основі [16-18]

Алгоритм розробки стратегії цифрової комунікації включає [14, 19, 20]:

1 Аналіз поточного стану системи цифрових комунікацій на підприємстві:

- оцінити існуючі канали цифрової взаємодії;
- провести аналіз конкурентів на ринку;
- визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (SWOT-аналіз).

2 Визначення цілей внутрішніх та зовнішніх цифрових комунікацій підприємства:

– чітко сформулювати основні цілі стратегії (підвищення пізнаваності бренду, збільшення продажів, зміцнення лояльності клієнтів тощо);

– визначте ключові показники ефективності (KPI) для оцінки досягнення цілей.

3 Визначення цільової аудиторії цифрових комунікацій:

– виявити основні сегменти цільової аудиторії;

– описати потреби, поведінку, інтереси та проблеми кожного сегмента.

4 Розробка повідомлення як елементу комунікації:

– сформувати основне повідомлення, яке буде донесено до аудиторії;

– визначити ключові цінності та переваги для кожного сегмента.

5 Вибір каналів зв’язку:

– обрати відповідні цифрові платформи та канали для кожного сегмента аудиторії (соціальні мережі, електронна пошта, блог, сайт тощо);

– оцінити ресурси та можливості підприємства для використання цих каналів.

6 Впровадження тактики і інструментів цифрової комунікації:

– обрати конкретні інструменти для реалізації стратегії (рекламні платформи, аналітичні інструменти, CRM-системи);

– розробити тактичний план дій для кожного каналу.

7 Звітність і оцінка стратегії цифрової комунікації на основі моніторингу:

– регулярно готувати звіти про результати цифрової комунікації;

– підбивати підсумки, порівнюючи досягнуті результати з поставленими цілями.

Фахівці Articul Media [21] на основі накопиченого досвіду підготували матрицю вибору інструментів цифрової комунікації. Вона стане своєрідною «шпаргалкою» під час роботи над стратегією. Але слід пам'ятати про те, що

кожна ситуація є унікальною і слід сприймати цю матрицю як рекомендації, а не єдино можливий варіант.

Таблиця 1.2 – Матриця вибору інструментів цифрової комунікації [21]

Інструменти	Знання бренду	Залучення	Зростання продажів	Формування лояльності
Сайт бренду	*	***	**	***
Пряма реклама	***	**	***	*
Спонсорство/спец проект	**	***	*	***
Відео реклама	***	**	**	**
SEO / SEM	**	*	***	*
SMM	**	***	*	***
Ігри, програми	**	***	*	**
PR	**	*	*	***
Розсилки (e-mail, sms)	*	**	**	**
Вірусна реклама	**	**	*	***
Мобільні програми	*	***	*	***

*** - *найбільш релевантно*

** - *досить релевантно*

* - *найменш релевантно*

Ця матриця враховує вплив різних інструментів цифрової комунікації на основні цілі підприємства, що дозволяє оптимізувати комунікаційні стратегії та конкретизувати зусилля на тих інструментах, які найімовірніше дозволять лрсягнути бажаного. Застосування такої матриці покращує ефективність цифрових комунікацій та забезпечує більш цілеспрямоване використання ресурсів підприємства.

Використання цифрових комунікацій у внутрішньому середовищі підприємства також потребує системного та стратегічного підходу, оскільки це дозволяє інтегрувати різні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи ефективний обмін інформацією, оптимізуючи бізнес-процеси та підвищуючи загальну продуктивність. Застосування цифрових технологій у внутрішніх комунікаціях вимагає правильного планування та координації, щоб забезпечити безперебійний обмін даними, зберігання та обробку інформації, а також підтримку безпеки та конфіденційності даних.

Таким чином, стратегія цифрової комунікації підприємства є невід'ємною складовою сучасного управління, яка дозволяє ефективно

інтегрувати цифрові технології в процеси внутрішньої та зовнішньої комунікації. Вона сприяє оптимізації взаємодії між співробітниками, підвищенню прозорості та ефективності інформаційних потоків, а також забезпечує покращення взаємодії з клієнтами та партнерами. Визначення чітких цілей, вибір відповідних інструментів, моніторинг результатів та постійна адаптація стратегії дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним і реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

1.3 Формування системи цифрових комунікацій підприємства

Цифрові комунікації зазвичай розглядаються як інструмент обміну інформацією між підприємством та його зовнішніми і внутрішніми контрагентами, з використанням інтернет-технологій та мережі Інтернет (або інших каналів віртуального поширення інформації). Вони застосовуються як для взаємодії із зовнішніми суб’єктами (зокрема, споживачами продукції, товарів, робіт, послуг), так і для управління внутрішніми комунікаціями в межах підприємства та його бізнес-процесів, а також для організації віддаленої роботи, включаючи підготовку фахівців у сфері проєктування, розвитку та підтримки систем онлайн-комунікації.

Розуміння як теоретико-методичних основ, так і практичних рекомендацій щодо побудови на підприємствах оптимальних і ефективних цифрових бізнес-комунікацій сприяє усвідомленню складу елементів та структури такої системи (рис. 1.1). Основними елементами системи цифрових комунікацій, які необхідно створити та ефективно управляти ними на підприємстві, є: пошукові системи (програмно-апаратні комплекси для здійснення пошуку даних в Інтернеті, їх акумулювання, обробки та зберігання у власних базах даних), інструменти комунікації (для забезпечення "спілкування"), цифрові технології (методи розміщення та подальшого поширення інформації), а також цифрові комунікації у глобальному цифровому просторі, включно з семантичними павутинами, які діють

паралельно до глобальної мережі Інтернет [23].



Рисунок 1.1 - Система цифрових комунікацій підприємства та її елементи

Ключові завдання формування та розвитку системи цифрових комунікацій сучасного підприємства повинні бути спрямовані на підвищення ефективності стимулювання збуту продукції та збільшення попиту на неї. Враховуючи це, можна стверджувати, що ці завдання тісно пов'язані з розвитком Інтернет-маркетингу на підприємствах. Відповідно, цільовими орієнтирами системи цифрових комунікацій стають: підвищення мотивації покупців і споживачів; формування та актуалізація їхніх потреб і бажань; створення та підтримка позитивних відносин із споживачами, партнерами та внутрішнім персоналом; формування позитивної репутації підприємства; інформування громадськості про заходи, що проводяться підприємством; надання інформації про властивості товарів і послуг; створення позитивного ставлення до бренду, знаків товарів і послуг, географічних назв походження; нагадування про підприємство, його продукцію та діяльність [24].

Сьогодні підприємства зазвичай обирають одну з двох альтернатив для створення і розвитку власних систем цифрових комунікацій. Перша альтернатива передбачає виділення цієї діяльності в окремий напрям роботи на підприємстві, тоді як друга – розвиток системи цифрових комунікацій на базі Інтернет-маркетингу. Очевидно, що другий шлях є простішим і менш витратним, включаючи оптимізацію кадрових ресурсів, виділених для

досягнення цих цілей.

Другий шлях є складнішим з точки зору інтелектуально-кадрових ресурсів, фінансових та організаційних забезпечень, але має ряд переваг, включаючи перехід до цифрової трансформації всіх внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів підприємства. За цією альтернативою система цифрових комунікацій дозволяє не лише налагодити онлайн-взаємодію підприємства із зовнішніми контрагентами, а й значно розвинути та підсилити потенціал класичного маркетинг-міксу, перевівши більшість його інструментів у цифрову площину, що є більш мобільним, оперативним та ефективним підходом. Важливим аспектом розвитку системи цифрових комунікацій є аналіз практик поширення інформації в цифровому середовищі, особливо в контексті популяризації торгових марок і товарних знаків підприємства, що вимагає визначення цифрової стратегії бренд-менеджменту. Основними напрямами просування брендів є всі канали комунікації, зокрема веб-сайти, електронна пошта та соціальні медіа. Оптимізація пошукових систем також є ключовим інструментом для генерування трафіку на веб-сайтах. Вже перша сторінка пошукової видачі повинна містити ключову інформацію про бренд. Наприклад, багато відомих світових брендів на перших сторінках пошукових запитів розміщують посилання на офіційні сайти компаній, ресурси для пошуку інформації, якісні зображення продукції, а також онлайн-дистриб’юторів, які спеціалізуються на конкретній торговій марці.

Варто зазначити, що описана вище система цифрових комунікацій підприємства представляє лише склад і структуру її елементів. Вона не є управлінською системою, тобто такою, що забезпечує ефективне управління відповідними процесами. Зокрема, для забезпечення якісного управління, по-перше, потрібно визначити склад суб’єктів управління та об'єктів, над якими здійснюються управлінські заходи; по-друге, необхідно визначити мету, завдання, цільові орієнтири, базові механізми, а також інструменти і засоби управління. Відтак, концептуальна модель системи управління формуванням і розвитком цифрових комунікацій підприємства набуває вигляду, як показано

на рисунок 1.2.

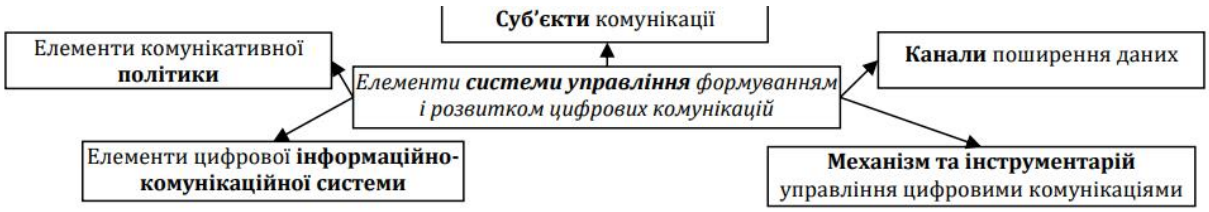


Рисунок 1.2 - Елементи системи управління становленням і розвитком цифрових комунікацій підприємства [25]

Таким чином, топ-менеджмент підприємства повинен не лише визначити відповідальних фахівців за створення і розвиток системи цифрових комунікацій (суб'єкти управління), а й чітко інституціоналізувати такі управлінські аспекти, як елементи комунікаційної політики, компоненти цифрової інформаційно-комунікаційної системи, канали поширення даних, а також механізми та інструменти управління системою цифрових комунікацій.

Для розуміння поведінки онлайн-аудиторії та побудови ефективних цифрових комунікацій з нею необхідно використовувати базові схеми комунікації та поведінки споживачів. Проте важливо враховувати, що ці схеми надають лише загальне уявлення про механізми прийняття рішень та обробки інформації покупцями товарів, послуг, робіт. Оскільки середовище онлайн-комунікації динамічно змінюється, при створенні системи цифрових комунікацій підприємства слід враховувати базові моделі з урахуванням специфіки конкретного ринку, його цифрового середовища та поточної цифрової кон'юнктури.

Застосування цього методу в практиці отримало назву підходу до ідентифікації так званих шляхів користувача, або іншими словами, потенційних типів поведінки споживача в онлайн-середовищі. Завдяки цьому підходу стає можливим визначити основні точки перетину інтересів підприємства та його цільової аудиторії в межах цифрової комунікації, що є прямим шляхом до досягнення запланованих цілей і завдань цієї комунікації.

Для узагальнення детального шляху користувача важливо використовувати додаткові джерела інформації, зокрема щодо додаткових характеристик споживача.

Не менш важливим завданням в аналізованій сфері є також розробка методики аналізу якості та ефективності функціонування системи цифрових комунікацій підприємства [26]. Варто розуміти, що цифрове середовище є штучним і технологічно керованим, що дозволяє піддавати його ретельному вимірюванню, хоча доступ до таких вимірювань часто обмежений або зовсім закритий. Забезпечення доступу до таких даних є одним з стратегічних завдань при розробці та впровадженні нормативно-методичного забезпечення для аналізу якості та ефективності цифрових комунікацій. Водночас важливо враховувати наявність загальнодоступної інформації, яку набагато легше отримати, але яка потребує фільтрації, аби відображати дійсну ситуацію, адже інакше це може призвести до зниження ефективності комунікаційної, зокрема маркетингової, діяльності підприємства.

Це може призвести до недосягнення поставлених цілей господарювання як в операційному, так і в стратегічному плануванні. Сучасним вітчизняним підприємствам варто також розвивати власні аналітичні системи для покращення процесів збору, трактування та використання інформації про цільові аудиторії своєї продукції, товарів, робіт та послуг. Управління системою цифрових комунікацій підприємства включає не лише щоденну роботу, але й реалізацію поетапних заходів для її становлення та розвитку. Саме тому важливо розуміти послідовність і складові цифрової комунікаційної політики, які будуть використані на кожному з відповідних етапів.

На рисунку наведено загальний алгоритм формування комунікації. Однак після завершення кожної ітерації важливо провести аналіз та на основі отриманих результатів внести коригування до системи цифрових комунікацій підприємства. Потреба в реалізації таких функцій обумовлена не тільки можливими прорахунками чи недостатньою ефективністю цифрової

комунікаційної політики, але й тим, що цифрове середовище, його інструменти та засоби постійно змінюються.

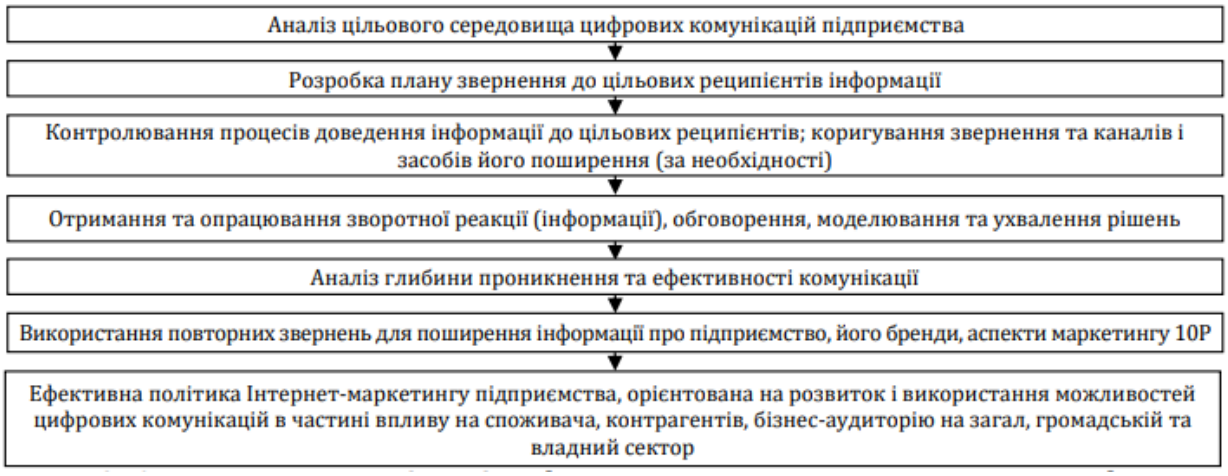


Рисунок 1.3 - Концептуальна послідовність формування та використання системи цифрових комунікацій підприємства

Таким чином, формування системи цифрових комунікацій підприємства є ключовим етапом у створенні ефективної та злагодженої внутрішньої та зовнішньої комунікації, що забезпечує швидкість, точність і прозорість обміну інформацією. Важливою складовою цього процесу є вибір відповідних цифрових інструментів, що відповідають потребам компанії, а також чітке визначення політик і процедур, що гарантують безпеку та конфіденційність даних. Така система сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності та створенню конкурентних переваг на ринку.

Висновки до розділу 1

Система цифрових комунікацій є ключовим елементом сучасного управління підприємством, що забезпечує ефективний обмін інформацією, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності. Теоретичне дослідження цього напряму дозволяє визначити основні підходи, інструменти та моделі цифрових комунікацій, що сприяють інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства. Розуміння цих аспектів є основою для впровадження ефективних цифрових рішень, які забезпечують гнучкість і адаптивність підприємства до умов цифрової економіки.

Цифрова комунікація (електронна комунікація, digital-комунікація) — це процес обміну інформацією, ідеями та емоціями через цифрові технології та платформи. стратегія цифрової комунікації підприємства є невід'ємною складовою сучасного управління, яка дозволяє ефективно інтегрувати цифрові технології в процеси внутрішньої та зовнішньої комунікації. Вона сприяє оптимізації взаємодії між співробітниками, підвищенню прозорості та ефективності інформаційних потоків, а також забезпечує покращення взаємодії з клієнтами та партнерами.

Формування системи цифрових комунікацій підприємства є важливим етапом його цифрової трансформації, що спрямований на підвищення ефективності взаємодії як всередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Система цифрових комунікацій дозволяє забезпечити оперативність, прозорість і точність передачі інформації, використовуючи сучасні технології та платформи. Ефективне впровадження такої системи сприяє покращенню управлінських рішень, зміцненню бренду та конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Основні тенденції функціонування ринку розподілу газу в Україні

Кабінет Міністрів України визначив забезпечення енергетичної безпеки одним із десяти пріоритетних напрямків роботи уряду на 2025 рік. При цьому основними завданнями в цій сфері були названі «відновлення та захист енергетичних об'єктів». Особливий акцент буде зроблено на впровадженні «нової моделі» функціонування української газотранспортної системи, яка з 1 січня 2025 року працює без транзиту російського газу, а також на розвитку концепції «Україна — газовий резервуар Європи» [27].

Протягом ІІІ кварталу 2024 року на ринку природного газу здійснювали діяльність з постачання природного газу 170 постачальників, з них 2 компанії здійснювали постачання природного газу лише побутовим споживачам, 158 – непобутовим споживачам, та 10 компаній здійснювали постачання природного газу як побутовим так і непобутовим споживачам. У ІІІ кварталі 2024 року, як і в попередньому кварталі 2024 року близько 97 % обсягів постачання природного газу населенню здійснювалось ТОВ «ГК «Нафтогаз України» [28].

Газотранспортна система України працювала у штатному режимі, навіть попри російські атаки. Замовники послуг зберігання та бронювання потужностей отримували всі послуги в повному обсязі. У листопаді-грудні закачування газу в українські підземні сховища не проводилося, тому запаси газу в них нині на 26% менші, ніж у минулому році, і на чверть нижчі порівняно з показниками 2015-2018 років (з урахуванням газу, що належить нерезидентам) [27].

Попри запевнення керівництва Групи Нафтогаз у липні про досягнення запланованого рівня запасів у 13,2 млрд куб. м до 1 листопада, цього

результату досягти не вдалося. Станом на 1 листопада 2024 року в сховищах зберігалося 12,8 млрд куб. м газу, включаючи газ «довготривалого зберігання». Враховуючи денний відбір до 60 млн куб. м та добовий видобуток на рівні 50 млн куб. м, наявних запасів (4,8 млрд куб. м, за виключенням довготривалого зберігання та газу нерезидентів) вистачить лише за умови середньої температури січня не нижче -5°С і відсутності масованих атак на газову інфраструктуру. Для додаткового захисту ДТЕК здійснила тестову закупівлю 0,1 млрд куб. м скрапленого природного газу на грецькому LNG-терміналі Ревітусса, а НКРЕКП дозволила АТ «Укртрансгаз» використати додаткові кошти 2023 року (2,4 млрд грн без ПДВ) для імпортних закупівель газу [29].

Наразі у підземних газосховищах 12,2 млрд. куб. м газу, для опалювального сезону зими 2024-25 необхідно до 14,5 млрд. куб. м природного газу. Щоденно закачується до 25-30 млн. куб м газу. За прогнозом Асоціації газовидобувних компаній України до кінця 2024 року буде видобуто 19,1 млрд. кубометрів газу, що на 400 млн. куб. м більше, ніж у 2023 році [30].

Розглянемо детальніше систему розподілу газу в Україні, оскільки об’єктом нашого дослідження є газорозподільне підприємство.

У вересні 2022 року у рамках Групи Нафтогаз була утворена компанія ТОВ «Газорозподільні мережі України». Відповідно до постанови КМУ №1335 від 25 листопада 2022 року «Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових», «Газмережі» отримали в експлуатацію державні газорозподільні мережі [31].

ТОВ «Газорозподільні мережі України» створене для формування автономного та незалежного Національного оператора газорозподільної системи, що має на меті реалізацію державної політики щодо розвитку та забезпечення функціонування критичної інфраструктури. Це включає безперервність роботи, стійкість і цілісність об’єктів, а також постійне надання послуг із розподілу природного газу споживачам [32].

ТОВ «Газорозподільні мережі України» створене для формування

автономного та незалежного Національного оператора газорозподільної системи, що має на меті реалізацію державної політики щодо розвитку та забезпечення функціонування критичної інфраструктури. Це включає безперервність роботи, стійкість і цілісність об’єктів, а також постійне надання послуг із розподілу природного газу споживачам.

"Нафтогаз України" заявляв, що планує інтегрувати всі арештовані судом у травні 2022 року газорозподільчі компанії ("облгази") до новоствореного ТОВ "Газорозподільні мережі", яке на 100% належить "Нафтогазу" [33].

Встановлено, що ринок розподілу газу в Україні представляє в основному ТОВ «Газорозподільні мережі України», його регіональні філії та окремі РГК. Розглянемо детільніше особливості цифрових комунікацій представників ринку розподілу газу. Основні інструменти цифрових комунікацій із споживачами наведено на рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 - Інструменти цифрової комунікації та взаємодії зі споживачами компаній, що входять до складу «Нафтогаз» України

Цифрові комунікації компаній, що входять до складу «Нафтогаз

України», спрямовані на забезпечення прозорості, ефективності та зручності взаємодії з різними аудиторіями: споживачами, партнерами, урядовими установами та громадськістю. Основними інструментами є вебсайти, мобільні додатки, чат-боти, соціальні мережі та інтегровані CRM-системи. Наприклад, особисті кабінети для споживачів надають можливість подавати показники лічильників, оплачувати послуги, отримувати персоналізовану підтримку та слідкувати за станом рахунків. Водночас через соціальні мережі компанії активно інформують аудиторію про актуальні новини, ініціативи та акції, забезпечуючи інтерактивну комунікацію.

Також значна увага приділяється цифровим платформам для звітності та співпраці зі стейкхолдерами. Це включає онлайн-презентації фінансових результатів, проведення вебінарів, електронну звітність і публікацію стратегічних планів. Завдяки цим інструментам компанії, що входять до складу «Нафтогаз України», підвищують рівень прозорості своєї діяльності, забезпечують оперативний обмін інформацією та формують довготривалі партнерські відносини. Такий підхід дозволяє адаптуватися до сучасних викликів і вдосконалювати взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

У складі Групи «Нафтогаз України» функціонує дочірня компанія ТОВ «Нафтогаз Цифрові Технології» (Naftogaz Digital Technologies), створена 21 червня 2018 року. Ця інсорсингова IT-компанія зосереджена на цифровізації процесів та наданні інформаційно-технологічних сервісів для підприємств групи. Її діяльність охоплює інформаційне консультування, розробку програмних продуктів та централізоване надання IT-послуг [34].

«Нафтогаз Цифрові Технології» активно впроваджує сучасні IT-рішення для підвищення ефективності бізнес-процесів у компаніях групи. Зокрема, компанія отримала статус SAP Center of Expertise рівня Advanced, що є першим таким досягненням серед українських державних компаній. Це підтверджує високий рівень експертизи та професіоналізму в реалізації цифрових трансформацій [35].

Таким чином, однією з ключових тенденцій розвитку ринку розподілу

газу є інтеграція цифрових технологій, які сприяють підвищенню прозорості, ефективності та безпеки процесів. Цифрові комунікації стали невід'ємною складовою цього процесу, забезпечуючи оперативну взаємодію між операторами газорозподільної мережі, споживачами та державними органами.

2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «Хмельницькоблгаз»

АТ «Хмельницькоблгаз» — один з основних операторів газорозподільних мереж на території Хмельницької області. Компанія здійснює постачання та розподіл природного газу, забезпечуючи понад мільйон споживачів, включаючи домогосподарства, підприємства та організації. Основні функції АТ «Хмельницькоблгаз» включають не тільки постачання газу, а й технічне обслуговування та реконструкцію газових мереж, а також проведення ремонтних робіт. Компанія активно працює над забезпеченням безпеки та надійності газопостачання, впроваджує інноваційні технології для оптимізації своїх процесів і покращення якості обслуговування клієнтів. Загальну інформацію про АТ «Хмельницькгаз» подано в таблиці 2.1.

Державний регулятор зупинив дію ліцензії АТ «Хмельницькгаз» з розподілу природного газу. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, згідно Постанови від 29 вересня 2023 р. № 1775 «Про зупинення дії ліцензії з розподілу природного газу, виданої АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ», зупинила дію ліцензії на право провадження господарської діяльності з розподілу природного газу, виданої АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВУ «ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ» (код ЄДРПОУ 05395598) відповідно до постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, від 29 червня 2017 року № 857, у зв’язку з передачею цілісного майнового комплексу з розподілу природного газу іншому суб’єкту господарювання, який отримав відповідну ліцензію [36].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ «Хмельницькгаз»

Параметр	Характеристика АТ «Хмельницькгаз»
Повна назва	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ „ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ“»
Адреса	29000, Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, **проспект Миру**, будинок, 41
Дата заснування	25.03.1997
Директор	5 531 400 ₴
Основний вид діяльності	35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи – зупинено дію ліцензії
Інші види діяльності	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах, Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи, Будівництво житлових і нежитлових будівель, Будівництво трубопроводів, Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, Підготовчі роботи на будівельному майданчику, Електромонтажні роботи, Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у., Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, Неспеціалізована оптова торгівля, Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Діяльність у сфері архітектури, Технічні випробування та дослідження, Професійно-технічна освіта

Джерело: сформовано автором на основі [36]

АТ «Хмельницькгаз» є однією з найбільших компаній у сфері газопостачання та газорозподілу Хмельницької області. До складу компанії входить головне підприємство та 18 районних структурних підрозділів, що обслуговують райони області, за одним із міст Шепетівка та Шепетівського району. Компанія обслуговує понад 400 тисяч сімей із загальної кількості домогосподарств — 487 тисяч. АТ «Хмельницькгаз» експлуатує понад 17 тисяч кілометрів газових мереж, що є важливою частиною інфраструктури регіону. Рівень газифікації області становить 80%.

Організаційна структура АТ «Хмельницькгаз» у Додатку А.

Вищим органом управління АТ «Хмельницькгаз» є Загальні збори акціонерів. Протягом міжсесійного періоду функції контролю за діяльністю виконавчого органу компанії та захисту прав акціонерів виконує Наглядова

рада. Організаційна структура АТ «Хмельницькгаз» включає різноманітні підрозділи, серед яких служби, відділи, лабораторії, управління, районні відділення та дільниці. Окрім того, в компанії працюють сервісний центр з обслуговування імпортного газового обладнання, центр обслуговування клієнтів, а також є технічний директор, комерційний директор, директор з капітального будівництва, фінансовий директор, директор з безпеки та інші управління, відповідальні за конкретні напрямки діяльності товариства.

Ця структура управління підприємством є економічно обґрунтованою, оскільки її структурні елементи мають не лише вертикальний, а й горизонтальний взаємозв'язок. Це означає, що елементи одного рівня виконують свої функції тісно пов'язані між собою. Така організація також забезпечує ефективний зворотний зв'язок.

Ознайомимося зі структурою кадрового забезпечення підприємства, яка представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка кадрового забезпечення та ефективність використання персоналу підприємства за період 2021-2023 років

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2021, осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб. З них	1950	1981	1913	-37
–керівники	16	18	14	-2
–спеціалісти	176	158	253	77
–службовці	13	11	12	-1
- виробничий персонал	1745	1794	1634	-111

Джерело: сформовано автором на основі [36]

З таблиці видно, що чисельність персоналу не є стабільною, однак за період 2021-2023 років спостерігається зменшення на 37 осіб. Це відбулося за рахунок зростання кількості працівників у категорії «спеціаліст» на 77 осіб та скорочення чисельності «основних робітників» на 109 осіб. У структурі персоналу на 2020 рік найбільшу частину складають основні робітники — 1634 особи, спеціалісти — 253 особи, допоміжні робітники — 12 осіб, а керівники — 14 осіб.

На АТ «Хмельницькгаз» стратегічне управління здійснювалося частково протягом аналізованого періоду. Підприємство не має затвердженої стратегії розвитку, однак у 2022 році було підготовлено Проєкт плану розвитку компанії на 2022-2031 роки, який у лютому був оприлюднений на сайті підприємства для публічного обговорення. Після зупинення дії ліцензії на розподіл газу інформації щодо стратегії підприємства на сайті немає.

У процесі дослідження комунікаційних процесів АТ «Хмельницькгаз» було проведено анкетування, в якому взяло участь 34 співробітники. З наступної таблиці 2.3 випливає, що каналами комунікації, що найчастіше використовуються, є месенджери, соціальні мережі, електронна пошта, а також повідомлення та коментарі в електронному календарі. А такі канали комунікації, як друковані документи, використовуються вкрай рідко.

Таблиця 2.3 - Середня оцінка частоти використання внутрішніх каналів комунікації

Канали комунікації	Середня оцінка	Відсоткове співвідношення
Особисті зустрічі та повідомлення	2,1	8%
Skype, Zoom	3,9	14%
Електронна пошта	3,9	14%
Соціальні мережі, месенджери	4,5	22%
Друковані документи	1,2	5%
Календар Google, електронні дошки	4,1	16%
Звичайна пошта	0,8	3%
Телефонні дзвінки	4	18%

У компанії АТ «Хмельницькгаз» формальні комунікації реалізуються із застосуванням єдиної інтегрованої інформаційної системи, що базується на платформі SAP R/3 Enterprise, що сприяло формуванню єдиного інформаційного простору з можливістю здійснення контролю та внесення необхідних коректив у ключові бізнес-процеси. Система SAP дозволяє отримувати інформацію про продажі в режимі реального часу, що поряд з можливістю роботи підрозділів компанії в єдиному інформаційному просторі сприяє істотному збільшенню швидкості роботи, зниженню витрат на підготовку управлінської звітності та мінімізації числа помилок.

Для оцінки ефективності внутрішніх комунікацій у АТ «Хмельницькгаз» було проведено опитування, в якому взяли участь три експерти з боку компанії – фахівець із пошуку нових партнерів, фахівець із закупівлі, керівник HR-відділу. Результати представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій у АТ «Хмельницькгаз»

Найменування ознаки	Вагомість	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середньозважений бал
Рівень поінформованості	0,15	4	4	5	4,33
Рівень доступності інформації	0,15	3	4	4	3,66
Рівень взаємодії	0,15	4	5	5	4,66
Своєчасність поширення інформації	0,25	4	3	4	3,66
Повнота подання інформації	0,18	4	5	4	4,33
Правильний вибір каналу передачі інформації	0,12	5	5	5	5

Отже, до переваг системи внутрішніх комунікацій можна віднести:

– достатність, надійність та точність одержуваної та наданої інформації;

– систематичність та ефективність інформаційного забезпечення співробітників;

– ясність та простота сприйняття інструментарію інформаційного забезпечення персоналу;

– наявність альтернативних каналів забезпечує безперервність інформаційного процесу;

– існування дієвих систем інформаційного обміну на вертикалі управління;

– забезпечення залучення персоналу організації до внутрішньофірмових комунікаційних процесів.

Проміжні висновки говорять про те, що найменш ефективною ознакою

комунікаційних процесів на даний момент у компанії АТ «Хмельницькгаз» є рівень доступності інформації, що передбачає її якісний аспект та фізичну можливість отримати необхідні дані у разі необхідності.

Стосовно зовнішніх цифрових комунікацій АТ «Хмельницькгаз», на рисунка 2.2 та 2.3 подано фрагменти офіційного сайту підприємства та його аккаунту в соціальних мережах. Як видно з рисунка 2.3 функціональні можливості та інформаційне наповнення сайту дуже обмежені, актуальних новин немає. Очевидно, що більшість інформації було видалено з ресурсу після припинення ліцензії на розподіл газу. Сторінка в соціальних мережах також з цього моменту не оновлюється.



Рисунок 2.2 – Офіційний веб-сайт АТ «Хмельницькгаз»

Таким чином, після того, як Державний регулятор припинив дію ліцензії АТ «Хмельницькгаз» з розподілу природного газу, підприємство зіткнулося з новими викликами. По суті зараз підприємство співпрацює з ТОВ «Газорозподільні мережі України» на основі угод про оренду рухомого та нерухомого майна. Це суттєво вплинуло комунікаційну політику підприємства, зокрема і на цифрові комунікації.

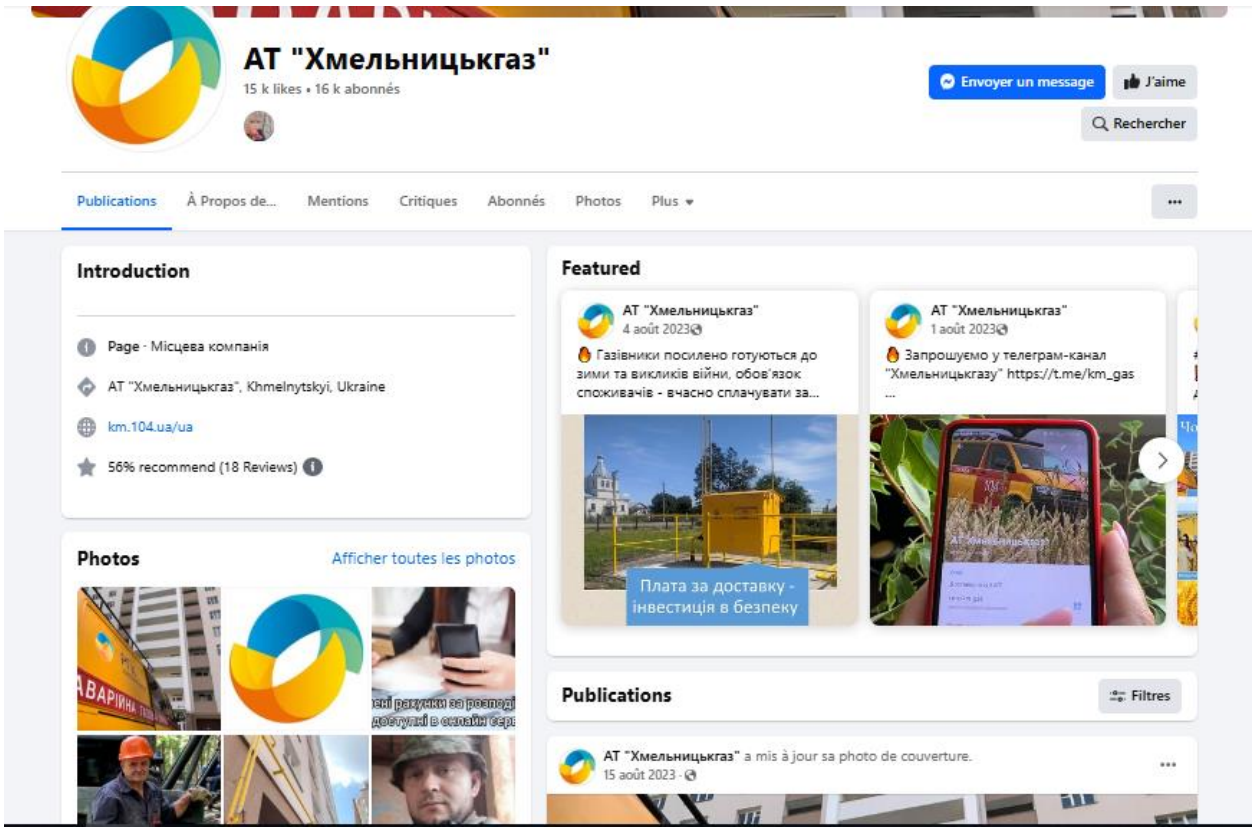


Рисунок 2.3 – Офіційний аккаунт АТ «Хмельницькгаз» в соціальній мережі

2.3 Дослідження стану цифровізації комунікативних процесів АТ «Хмельницькгаз»

Аналіз стану цифровізації комунікативних процесів АТ «Хмельницькгаз» проведемо за допомогою методики DIGITAL-аналізу, яка відображає якість управлінських та комунікативних процесів підприємства за умов розвитку цифровізації. Оцінка здійснюється за сімома аналітичними блоками, характеристика яких наведена в табл. 2.5. Ці аналітичні блоки є постійними та застосовуються на всіх етапах DIGITAL-аналізу.

Для оцінки показників DIGITAL-аналізу пропонується така шкала, яка допоможе визначити рівень відхилення кожного показника від «еталонного» або оптимального значення (табл. 2.6).

Таблиця 2.5 - Опис аналітичних блоків DIGITAL-аналізу

Аналітичний блок		Характеристика
D	Deficits / Дефіцити	Ця аналітична область відображає потреби у елементах цифрової модернізації, які сприяють усуненню виробничо-технологічних, ресурсних та організаційно-економічних дефіцитів.
I	Innovation / Інновації	Визначає розроблені та готові до впровадження результати науково-дослідної діяльності в цій сфері. На основі діагностики цієї аналітичної області потрібно оцінити рівень інноваційної активності та цифрового забезпечення діяльності компанії.
G	Geo / Екологія, земельні та інші природні ресурси	Вивчається стан екології, «зеленої» енергетики та інших аспектів. На основі діагностики цієї аналітичної області потрібно визначити рівень ресурсо- та енергозбереження компанії із застосуванням цифрових технологій.
I	Infrastructure / Інфраструктура	Ця аналітична область показує рівень та особливості розвитку мережі спеціалізованих інфраструктурних об'єктів компанії, що супроводжуються інноваційними цифровими рішеннями та технологіями.
T	Technology / Технології	Оцінюється стан цифровізації існуючих технологій компанії
A	Administrative processes / Управлінські процеси	Оцінюється ефективність системи прийняття управлінських рішень як в загальному, так і для окремих бізнес-процесів.
L	Laws / Законодавство	Оцінюються загальні нормативно-правові та інституційні умови для легалізації цифрових технологій, включаючи локальні нормативно-правові акти компанії.

Таблиця 2.6 - Шкала оцінки показників DIGITAL-аналізу

Шкала	A	B	C
Значення показника	Ефективне значення (високий рівень)	Пограничне значення (середній рівень)	Незадовільне значення (низький рівень)
Можливість розвитку цифровізації	Абсолютна готовність	Потенційна готовність	Неготовність

По кожному аналітичному блоку виставляються бали у формі експертної оцінки. Якщо заходи щодо цифрової модернізації не проводяться, ставиться 0 балів; якщо індикатор виконаний частково або не має системного характеру – 0,5 балів; якщо індикатори реалізуються системно – 1 бал. Для здійснення змістовного етапу DIGITAL-аналізу передбачені інтервальні межі для кожної

аналітичної області. Так, для кожної області визначено нормативи для екстенсивного, середнього та інтенсивного рівня цифровізації управлінських та комунікаційних процесів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Обґрунтування граничних значень показників для кількісної внутрішньої оцінки DIGITAL-аналізу

Аналітична область	База порівняння			
	Максимально можлива кількість балів	Порогові значення		
		Інтенсивний тип цифровізації	Середній тип	Екстенсивний тип цифровізації
D – дефіцити	9	>5,6	3,4-5,6	<3,4
I – інновації	6	>3,7	2,3-3,7	<2,3
G – земля, екологія, Ресурси	13	>8	5-8	<5,0
I – інфраструктура	6	>3,7	2,3-3,7	<2,3
T – технології	6	>3,7	2,3-3,7	<2,3
A – управлінські процеси	7	>4,3	2,7-4,3	<2,7
L – законодавство	5	>3,1	1,9-3,1	<1,9
Підсумкова оцінка	52	>32,1	19,9-32,1	<19,9

Оцінимо окремі складові цифровізації комунікаційних процесів АТ «Хмельницькгаз» та підсумуємо їх ефективність за методикою DIGITAL-аналізу.

1 Дефіцити / Deficits. Потреби в елементах цифрової комунікації для АТ «Хмельницькгаз» зумовлені забезпеченням модернізації процесів обміну інформацією, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та забезпечення стабільної роботи газових мереж в умовах цифровізації. Перш за все, компанія пропонує інструменти для автоматизації комунікацій із споживачами, включаючи інтерактивні платформи для заявок, онлайн-сервіси для моніторингу та сплати рахунків, а також інтеграцію з сучасними системами управління даними та аналітикою (станом на 2023 рік).

Крім того, використовує впровадження внутрішніх комунікаційних

платформ для забезпечення безперебійної роботи різних структурних підрозділів компанії. Це дозволяє оперативно передавати інформацію між відділами, забезпечити зворотній зв’язок із працівниками та організувати ефективну взаємодію з партнерами.

2 Інновації / Innovation. АТ «Хмельницькгаз» активно впроваджує інновації для підвищення ефективності та надійності газорозподільної системи Хмельницької області. Після переходу під державне управління Групи Нафтогаз 15 серпня 2023 року компанія зосередилася на стабілізації та модернізації своїх процесів. Одним із ключових напрямків є інтеграція з іншими газорозподільними компаніями, такими як АТ «Івано-Франківськгаз» та АТ «Миколаївгаз». Це дозволяє забезпечити стійке та ефективне функціонування газорозподільної системи в трьох країнах України.

3 Земля, екологія, ресурси / Geo. АТ «Хмельницькгаз» активно впроваджує ініціативи, спрямовані на збереження довкілля та зменшення використання паперових ресурсів. Зокрема, компанія закликає споживачів відмовитися від паперових щомісячних рахунків за доставку газу, оскільки сума в платіжках є однаковою протягом року. Щомісяця подоляни отримують понад 400 тисяч паперових рахунків, для друку яких використовується 440 пачок паперу, що призводить до знищення понад тридцяти дерев на місяць та понад 350 дерев на рік. Відмовившись від паперових рахунків, споживачі можуть зберегти довкілля та зменшити використання паперових ресурсів [37].

Крім того, АТ «Хмельницькгаз» активно займається озелененням, висаджуючи дерева для збереження довкілля. Ці ініціативи сприяють покращенню екологічної ситуації в регіоні та підвищенню свідомості громадськості щодо важливості охорони навколишнього середовища [37].

4 Інфраструктура / Infrastructure. Компанія зараз має дуже обмежені канали комунікації (див. п. 2.1).

5 Технології / Technology. АТ «Хмельницькгаз» активно впроваджує сучасні технології для підвищення ефективності газорозподільної системи Хмельницької області.

6. Управлінські процеси / Administrative processes. Найбільшим акціонером Дніпровської філії АТ «Хмельницькгаз», якому належить більше 50 % акцій підприємства (54,09 %). Взаємодія з акціонерами здійснюється з дотриманням принципів Кодексу корпоративного управління. Основні способи взаємодії з акціонерами: офіційний корпоративний сайт, інформаційні канали (e-disclosure тощо), через корпоративного секретаря та через звернення до підприємства за допомогою використання «гарячої лінії», електронної пошти.

Дані канали зв'язку дозволяють акціонерам спрямовувати на адресу підприємства питання і висловити свою думку щодо порядку денного в процесі підготовки до загальних зборів, що здійснюється напередодні кожного загальних зборів.

7 Законодавство / Laws. Група «Нафтогаз» та її підрозділи, зокрема АТ «Хмельницькгаз», орієнтуються на міжнародні стандарти корпоративного управління та дотримуються вимог щодо прозорості інформації. Наразі основним документом, що регулює взаємодію з зацікавленими сторонами та акціонерами, є Стратегія «Нафтогаз». Вона визначає цифрові технології як ключову складову майбутнього розвитку групи компаній, пропагуючи цифровізацію як основний принцип для її майбутніх досягнень.

За результатами оцінки складових DIGITAL-аналізу буде створена таблиця 2.8, в якій будуть представлені бальні оцінки для кожної складової, розглянутої раніше. На рисунку 2.4 показано пелюсткову діаграму, яка дозволяє визначити середній рейтинг цифровізації комунікаційних процесів АТ «Хмельницькгаз» за різними категоріями.

Найбільші проблеми спостерігаються у категоріях «Інфраструктура» та «Дефіцити». Хоча АТ «Хмельницькгаз» раніше активно впроваджувало інформаційні та сервісні ініціативи, їхнім недоліком є те, що ці заходи здебільшого реалізувалися односторонньо, без врахування думок зацікавлених сторін, зокрема споживачів, які очікують більшої прозорості з боку компанії.

Таблиця 2.8 - Показники кількісної оцінки цифровізації комунікативних процесів АТ «Хмельницькгаз» за методикою DIGITAL-аналізу

Аналітична область	Кількість балів	Тип цифровізації
D – дефіцити	3,3	Екстенсивний
I – інновації	3,8	Інтенсивний
G – земля, екологія, Ресурси	9	Інтенсивний
I – інфраструктура	3,5	Середній
T – технології	2,4	Середній
A – управлінські процеси	4,4	Інтенсивний
L – законодавство	5,0	Інтенсивний
Підсумкова оцінка	31,5	Середній

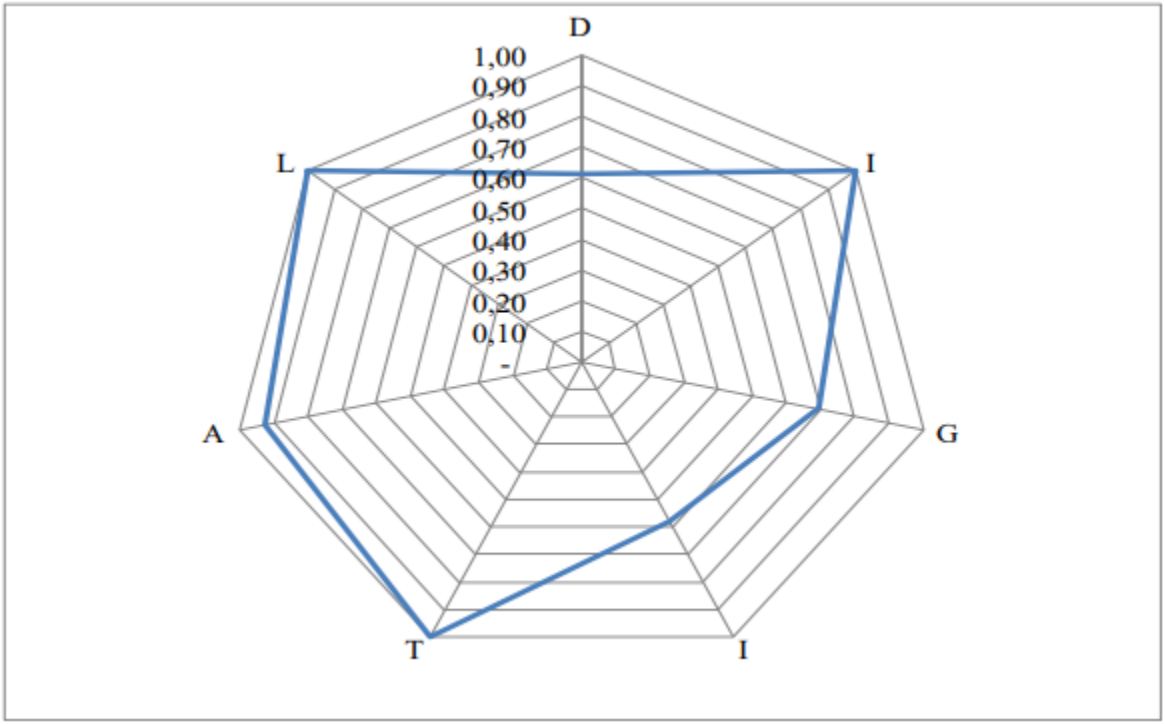


Рисунок 2.4 - Середній рейтинг цифровізації комунікаційних процесів АТ «Хмельницькгаз»

Висновок до розділу 2

Однією з ключових тенденцій розвитку ринку розподілу газу є інтеграція цифрових технологій, які сприяють підвищенню прозорості, ефективності та безпеки процесів. Цифрові комунікації стали невід'ємною складовою цього процесу, забезпечуючи оперативну взаємодію між операторами газорозподільної мережі, споживачами та державними органами.

У вересні 2022 року у рамках Групи Нафтогаз була утворена компанія ТОВ «Газорозподільні мережі України». Відповідно до постанови КМУ №1335 від 25 листопада 2022 року «Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових», «Газмережі» отримали в експлуатацію державні газорозподільні мережі.

Після того, як Державний регулятор припинив дію ліцензії АТ «Хмельницькгаз» з розподілу природного газу, підприємство зіткнулося з новими викликами. По суті зараз підприємство співпрацює з ТОВ «Газорозподільні мережі України» на основі угод про оренду рухомого та нерухомого майна. Це суттєво вплинуло комунікаційну політику підприємства, зокрема і на цифрові комунікації.

Аналіз стану цифровізації комунікативних процесів АТ «Хмельницькгаз» проведено за допомогою методики DIGITAL-аналізу, яка відображає якість управлінських та комунікативних процесів підприємства за умов розвитку цифровізації. Хоча АТ «Хмельницькгаз» раніше активно впроваджувало інформаційні та сервісні ініціативи, їхнім недоліком є те, що ці заходи здебільшого реалізувалися односторонньо, без врахування думок зацікавлених сторін, зокрема споживачів, які очікують більшої прозорості з боку компанії.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Методичні рекомендації щодо формування системи цифрових комунікацій на підприємстві

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з необхідністю ефективного впровадження та використання цифрових комунікацій. Це обумовлено як зростаючою конкуренцією на ринку, так і потребою в оперативній взаємодії з клієнтами, партнерами та внутрішнім персоналом. Система цифрових комунікацій стає одним із ключових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності та підвищення продуктивності підприємства.

Однак ефективність використання цифрових комунікацій часто залежить від низки факторів, зокрема технічного забезпечення, компетенції працівників, стратегічного планування та адаптації до змін у середовищі. У цьому контексті розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи цифрових комунікацій підприємства набуває особливого значення. Саме тому постає питання необхідності формування конкретних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності цифрових комунікацій, забезпечуючи оптимізацію бізнес-процесів, зростання лояльності клієнтів та покращення результативності діяльності підприємства в цілому.

Вдосконалення системи цифрових комунікацій є складним процесом, що вимагає чіткого визначення пріоритетів для досягнення максимальної ефективності в умовах цифрової трансформації. Цифрова трансформація докорінно змінює способи взаємодії організацій, зумовлюючи перехід від традиційних до інтегрованих, гнучких і технологічно насичених моделей комунікації. У цьому контексті формування пріоритетів вдосконалення

управління процесами інформаційної взаємодії (рис. 3.1) є необхідним елементом ефективного розвитку системи цифрових комунікацій підприємства. Це обумовлено необхідністю оптимізації ресурсів, зосередження на ключових напрямах і швидкої адаптації до змін. Пріоритетність дозволяє організації визначити найбільш важливі аспекти цифрової взаємодії, такі як впровадження сучасних технологій, підвищення рівня інтеграції інформаційних систем, розвиток аналітики даних та оптимізація комунікаційних потоків [38].



Рисунок 3.1 - Пріоритети вдосконалення управління процесом інформаційної взаємодії організацій в умовах розвитку цифрових комунікацій

Без чіткого визначення пріоритетів існує ризик розпорошення зусиль та ресурсів, що може знизити ефективність комунікаційної системи в умовах стрімких змін технологій та бізнес-моделей. Встановлення пріоритетів забезпечує можливість швидкого впровадження найактуальніших рішень, що

сприяє посиленню конкурентоспроможності, підвищенню продуктивності внутрішньої та зовнішньої взаємодії, а також створенню довгострокових переваг для підприємства.

Виявлені нами пріоритети вдосконалення управління процесом інформаційної взаємодії організацій в умовах розвитку цифрових комунікацій свідчать про необхідність розвитку компетенцій у сфері взаємодії зі споживачами та орієнтації на клієнта, ефективного використання цифрових платформ та систем, розвитку стратегічного мислення, управління цифровими проєктами, сучасних комунікацій та розвитку лідерства. У зв'язку з цим ми сформували такі групи компетенцій, які необхідно удосконалювати учасникам цифрових комунікацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Групи компетенцій керівників та учасників процесу цифрової комунікації

№	Група компетенцій	Цифрові компетенції керівника	Цифрові компетенції учасника (працівника)
1	2	3	4
1	Інформаційна та медіаком-петентність	- вміння представляти результати роботи в інформаційному медіапросторі - оцінка, аналіз даних, інформації та цифрового контенту	- управління даними, інформацією та цифровим контентом
2	Взаємодія зі споживачами, орієнтація на клієнта	- взаємодія з використанням цифрових технологій - участь у громадському житті з використанням цифрових технологій - обмін цифровими технологіями	- обмін цифровими технологіями - дотримання мережевого етикету - керування цифровими ідентифікаторами
3	Компетенції у сфері ефективного використання цифрових платформ і систем	- розробка цифрового контенту - захист персональних даних та дотримання правил конфіденційності - визначення потреб та можливих технологічних відповідей - захист здоров'я - захист навколишнього середовища	- інтеграція та зміна цифрового контенту - авторські права та ліцензії - програмування - творче використання цифрових технологій - визначення прогалин у цифровій грамотності - вирішення технічних проблем

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
4	Професійна компетентність	- знання та навички, необхідні для роботи зі спеціалізованим апаратним та програмним забезпеченням для конкретної галузі - управління спеціалізованими цифровими технологіями для конкретної галузі	- здатність кваліфіковано вибирати обладнання (у тому числі периферійні пристрої), технології або інтерфейси для роботи без обов'язкового практичного досвіду використання - знання та навички, необхідні для роботи зі спеціалізованим апаратним та програмним забезпеченням для конкретної галузі
5	Стратегічне (креативне мислення)	- здатність генерувати нові ідеї для вирішення задач цифрової економіки - здатність абстрагуватися від стандартних моделей: перебудовувати сформовані способи вирішення завдань, висувати альтернативні варіанти дій з метою вироблення нових оптимальних алгоритмів	
6	Критичне мислення в цифровому середовищі	- здатність критично оцінювати інформацію, її достовірність - здатність будувати логічні висновки на підставі інформації та даних, що надходять	
7	Управління інформацією, проєктне управління	- здатність знаходити та впроваджувати актуальні прибуткові проєкти, грамотно ставити завдання та здійснювати контроль у цифровому середовищі - здатність сприймати, аналізувати, запам'ятовувати та передавати інформацію з використанням цифрових засобів, а також з допомогою алгоритмів під час роботи з отриманими з різних джерел даними.	
8	Саморозвиток, розвиток лідерства	- здатність ставити собі освітні цілі під професійні завдання, що виникають, висока адаптивність, прагнення завоювати довіру команди, заручитися її підтримкою; - здатність підбирати способи рішення та засоби розвитку себе та команди з використанням цифрових засобів	

Як видно з таблиці 3.1, цифрових компетенцій досить багато, проте необхідно розуміти, які з них мають найбільшу вагу. Для вирішення цього завдання можна використовувати різні багатокритеріальні методи. На нашу думку, у цифровій економіці керівнику в першу чергу слід розвивати компетенції в галузі ефективного використання цифрових платформ і систем, стратегічного (креативного мислення), управління інформацією, проєктного управління, а також взаємодії з споживачами, орієнтації на клієнта.

У цифровій економіці співробітникам насамперед слід розвивати

компетенції у сфері взаємодії зі споживачами, орієнтацією на клієнта у цифровому середовищі та на основі інформаційно-комунікаційних технологій, ефективного використання цифрових платформ та систем, а також професійні компетенції, необхідні конкретної сфери діяльності організацій. Таким чином, професіоналізм є одним із основоположних факторів інформаційної взаємодії організацій та цифрової комунікації, зокрема.

Для забезпечення ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами підприємства важливо створити сучасну систему комунікацій, яка відповідатиме потребам організації та вимогам цифрової економіки. Це вимагає не лише впровадження новітніх технологій, але й розробки чіткої стратегії, що враховує особливості діяльності підприємства, доступні ресурси та ключові бізнес-цілі. Нижче наведено методичні рекомендації, які допоможуть підприємствам систематизувати та вдосконалити процеси комунікації, зробивши їх більш інтегрованими, гнучкими та продуктивними.

Аналіз літературних джерел [39,40] дозволив ситематизувати етапи формування системи комунікацій на підприємстві:

1 Аналіз поточного стану комунікацій:

- провести оцінку існуючої системи комунікацій на підприємстві, включаючи внутрішні та зовнішні комунікаційні процеси;
- виявити сильні та слабкі сторони, а також проблемні зони, що потребують вдосконалення;
- оцінити рівень цифровізації комунікаційних інструментів, їхню інтегрованість і відповідність стратегічним цілям підприємства.

2 Визначення цілей і завдань системи комунікацій:

- сформулювати цілі системи комунікацій відповідно до стратегії підприємства (наприклад, підвищення ефективності взаємодії, покращення обслуговування клієнтів, зміцнення бренду);
- визначити основні завдання для досягнення цілей, такі як автоматизація процесів, підвищення швидкості обміну інформацією чи забезпечення прозорості взаємодії.

3 Розробка архітектури системи комунікацій:

- створити модель комунікаційної системи, яка інтегрує сучасні цифрові технології, такі як CRM-системи, платформи для управління проектами, хмарні сервіси та месенджери;
- забезпечити зручність і доступність використання комунікаційних інструментів для всіх учасників.

4 Вибір цифрових інструментів і технологій:

- обрати платформи, що відповідають потребам підприємства, враховуючи специфіку його діяльності, обсяг даних і особливості взаємодії;
- приділити увагу інструментам для відеоконференцій, електронної пошти, чатів і колективної роботи.

5 Навчання персоналу:

- забезпечити навчання співробітників використанню цифрових комунікаційних інструментів;
- розвивати комунікаційні навички, особливо у сфері дистанційної роботи та роботи з клієнтами.

6 Моніторинг і вдосконалення системи цифрових комунікацій:

- впровадити механізми постійного моніторингу ефективності комунікацій, використовуючи KPI (наприклад, швидкість відповіді, задоволеність клієнтів).
- регулярно оновлювати та оптимізувати систему, враховуючи нові технології та зворотний зв’язок від користувачів.

Отже, ефективна система комунікацій на підприємстві є ключовим фактором його успішного функціонування в умовах цифрової трансформації. Ці рекомендації спрямовані на створення ефективної, гнучкої та інтегрованої системи комунікацій, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

3.2 Шляхи підвищення ефективності системи цифрових комунікацій АТ «Хмельницькгаз»

У процесі дослідження було проведено аналіз комунікацій такими складовими:

– надання інформації на сайті;

– внутрішні та зовнішні документи, що застосовуються у роботі;

– процедури обміну інформацією;

– взаємодія та обмін інформацією персоналу на рівні підрозділу;

– результати анкетування персоналу про проблеми взаємодії персоналу та комунікації (табл. 3.2).

Результати опитування показали, що третина співробітників (31%) негативно ставиться до комунікацій з керівництвом, маючи при цьому якісь приховані особисті причини, вплив неформальних лідерів, протистояння змін та вирішення проблем. 22% опитаних готові відкрито висловлювати свою думку.

Таблиця 3.2 - Результати анкетування щодо проблем взаємодії персоналу та комунікації

Проблема	%
Дезінформація даних під час управління	88%
Немає регламентації процесу збирання та обробки інформації	71%
Неякісна система зворотного зв'язку	69%
Неузгодженість між керівниками та виконавцями у структурних підрозділах.	68%
Формалізм командної роботи	94%
Не забезпечується інформаційна безпека	77%
Неефективні комунікації	93 %

Крім того, були виявлені такі проблеми:

– функціональна обмеженість веб-сайту компанії;

– упущення належної уваги до інформаційної безпеки;

– спотворення повідомлень, при передачі знизу вгору;

– інформаційні навантаження;

– незбалансованість довгострокових і короткострокових цілей і дій

компанії;

– система внутрішньої звітності не структурована;

– наявність особистісних бар'єрів при комунікації, необхідний розвиток корпоративної комунікації.

Отже, управлінське рішення має бути спрямоване на раціоналізацію системи комунікаційних процесів, її адаптацію до цифрових умов функціонування (дистанційна взаємодія). За підсумками управлінського впливу комунікаційна система має бути представлена у формі електронної платформи, в рамках якої співробітники або проєктні групи комунікують більш ефективно за рахунок наявності єдиного формалізованого, але при цьому сучасного каналу зв’язку.

З метою вдосконалення зовнішніх та внутрішніх комунікацій АТ «Хмельницькгаз» запропоновано такі заходи щодо усунення виявлених недоліків:

1 Створення кваліфікованої команди та розвиток емоційних та раціональних ролей у команді.

2 Введення до складу системи цифрових комунікацій спеціальних програмно-апаратних засобів захисту.

3 Впровадження в практику інформаційних систем управління взаємодією з стейкхолдерами.

4 Розвиток цифрової культури підприємства.

5 Розвиток веб-сайту підприємства.

6 Підвищення іміджу підприємства.

7 Регламентація процесів збору та обробки інформації.

Основними рішеннями щодо взаємодії топ-менеджера та керівників структурних підрозділів можуть бути:

- спільна розробка або глибоке узгодження основних намірів; залучення досвідченого системного тренера-консультанта для підготовки та проведення необхідних проєктних груп;

– спільний розвиток та навчання у найважливіших напрямках;

- організація періодичної взаємодії топ-менеджера при обговоренні найбільш важливих питань або прояснення невизначеності;

- залучення досвідченого системного тренера-консультанта як організатора зустрічей;

– турбота про корпоративний та командний дух компанії;

При створенні командної атмосфери та цифрової взаємодії необхідно враховувати такі показники, як:

- знання цілей команди: чи розуміють її співробітники, чи можуть ставити та оцінювати свої особисті цілі відповідно до бачення компанії;

- залучення до роботи, де особисті цілі кожного мають збігатися з цілями підприємства;

- ефективно та результативно працювати на нарадах.

Прямий обмін інформацією необхідний на газопостачальному підприємстві для своєчасного усунення проблем та адаптації до змін про можливі зриви та провали в організації.

Також серед рекомендацій можна назвати такі напрями розвитку комунікацій у компанії:

– оптимізація правил ведення корпоративного листування;

– підвищення ступеня прозорості роботи програмістів та налагодження взаємозамінності виконавців проєктів;

– збільшення персоналізації у роботі з клієнтами (технологія buyer persona);

– інтеграція методу customer development – тестування ідей на потенційних споживачах;

– автоматизація рутинних комунікаційних процесів;

– побудова системи навчання персоналу.

Інструменти поліпшення комунікаційних зв'язків, передбачають запровадження нових правил обміну інформацією, збагачення її змісту та форми надання. Звернення особливої уваги на канали обміну інформацією дозволяє оптимізувати контроль за її якістю, до якого, як свідчать

дослідження, дуже сприйнятливі працівники.

Також керівнику необхідно коректно давати зворотний зв'язок працівникам, приймати від них побажання, спілкуватися з огляду на їхні інтереси.

На додаток, у компанії необхідно побудувати культуру спілкування на організаційному рівні, шляхом формалізації управління інформацією, використання зворотного зв'язку, залучення працівників до процесів спілкування, створення формалізованих структур та процесів спілкування працівників з керівництвом тощо. Наявність такої організаційної культури спілкування безпосередньо впливає створення атмосфери довіри у колективі.

Проведення подібних опитувань на регулярній основі є важливим елементом стратегічного розвитку, оскільки процес розробки цінностей і цілей повинен відбуватися при включенні в процес співробітників, тому що цінності, що «насаджуються» керівництвом, не завжди сприймаються колективом, а часом викликають різкий опір. У той самий час анкетування може бути додатковим каналом отримання зворотний зв'язок співробітників. Крім анкет із заданими варіантами відповіді, компанія може проводити анонімні опитування співробітників в анонімній формі, спрямовані на виявлення існуючих у системі комунікацій проблем.

Нарешті, ефективним інструментом розвитку комунікаційних процесів є оцінка якості соціального капіталу, який є три ключові елементи – довіра, соціальні мережі, корпоративні норми та правила. Його оцінка може здійснюватися шляхом оцінки рівня довіри у колективі, оцінки сприйняття персоналом корпоративних і правил тощо.

Проаналізувавши всі аспекти внутрішніх та зовнішніх комунікацій та зробивши висновки про переваги та недоліки існуючої системи комунікацій в АТ «Хмельницькгаз», можна дати рекомендації щодо їх удосконалення у вигляді таблиці 3.3.

Виходячи з поданого переліку рекомендованих заходів, можна дійти висновку, що внутрішні комунікації перебувають в увазі керівництва і повинні

вдосконалюватися постійно, а не одноразово.

Таблиця 3.3 – Перелік рекомендованих заходів

Найменування мети комунікації	Найменування внутрішнього інструменту	Очікуваний ефект
Збільшення ступеня усвідомленості та поділу цілей компанії співробітниками	Розширення інформування співробітників щодо прийняття управлінських рішень у рамках корпоративної інформаційної системи	Підвищення трудової мотивації, прискорення термінів здавання проектів на 5%
Спрощення інформаційних потоків усередині компанії	Оптимізація інформаційної бази даних компанії	Підвищення швидкості здачі етапів реалізації проектів на 10%
Підвищення гнучкості роботи команд за умов дистанціювання	Організація віддаленого робочого середовища	Забезпечення безперебійної роботи всіх членів команд
Підвищення якості комунікацій між командами та підвищення ефективності їх роботи	Впровадження технологій Scrum	Підвищення якості роботи

Кожен із інструментів удосконалення внутрішніх комунікацій доповнює один одного і впливає на вищезазначені ознаки.

Очікувані результати від запропонованих рекомендацій:

1 зростання ефективності діяльності від впровадження системи вдосконалення електронного документообігу за рахунок збільшення швидкості проходження, обробки документів та інформації для прийняття управлінських рішень.

2 Будуть створені механізм та умови системної мобілізації персоналу для виконання функцій з високою продуктивністю та розвитку корпоративних компетенцій.

3 Забезпечене ефективне функціонування комунікаційної інфраструктури АТ «Хмельницькгаз».

Підсумовуючи, сформуємо зведену таблицю, що відбиває основні переваги та ефекти від застосування запропонованих рішень у практику компанії – таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 - Вплив запропонованих рішень на комунікаційні процеси

Перевага	Як впливає на комунікаційні процеси
Раціоналізація процесу організації командної роботи: - оперативне відпрацювання запитів користувачів на зміни продуктів; - підвищення керованості розробки; - підвищення якості розробки; - чітке розуміння пріоритетності завдань командою.	– зниження інформаційного навантаження на співробітників за допомогою ефективного встановлення пріоритетів завдань; – усунення бар'єрів, шумів та перешкод у процесі комунікацій; – підвищення ступеня релевантності, актуальності, узгодженості та повноти, одержуваної інформації; – зниження ступеня спотворення повідомлень за рахунок фіксування інформації з першоджерела в єдиній інформаційній платформі; – зростання ступеня взаємодії як усередині команди, так і між відділами.
Скорочення часу виконання завдання	– зниження тривалості однієї комунікації за рахунок наявності робочого скрипту комунікацій між відділами; – Вибудовування зворотного зв'язку «співробітник-співробітник», «співробітник-керівництво».
Вибудовування системи планування та прогнозування	– підвищення прозорості внутрішніх процесів для працівників; – своєчасне інформування співробітників про зміну вектора розвитку компанії, організаційні зміни за рахунок чого підвищення рівня довіри персоналу до керівництва та лояльності до компанії.
Зростання мотивації працівників для командної роботи	– зниження бар'єрів сприйняття; – формування корпоративної культури, що визначає стабільну та сприятливу психоемоційну атмосферу в колективі; – вирішення міжособистісних проблем у комунікаціях.

Таким чином, автором було запропоновано управлінське рішення щодо вдосконалення комунікаційних процесів компанії, а також визначено як впровадження цього рішення позначиться на системі комунікаційних процесів.

3.3 Оцінка соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів

Вартість стандартного тренінгу з цифровізації робочого місця або впровадження інструментів цифрової взаємодії складає від 5-10 тисяч з

учасника, але в корпоративному форматі надається знижка і для 68 співробітників вартість корпоративного тренінгу коштуватиме 40 тис. грн. За підсумками проходження тренінгу співробітники отримають сертифікат та будуть готові застосовувати отримані компетенції на практиці.

При цьому важливо грамотно інтегрувати цифрові інструменти комунікації, а також сформувати необхідні супровідні матеріали для навчання нових співробітників або внесення змін до оперативного режиму до схеми роботи команд. За допомогою цифрових технологій керівництво планує знизити поточні щорічні витрати на розвиток у 2 рази на 4,2 млн. Основні етапи та їх вартість представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Етапи реалізації проєкту із удосконалення системи комунікацій АТ «Хмельницькгаз»

Етап	Вартість, тис. грн
Навчання менеджерів компанії (4 сесії) за допомогою зовнішніх спеціалістів	40,0
Оптимізація інформаційної бази даних компанії	16,0
Придбання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів	11,0
Організація віддаленого робочого середовища	4,0
Внутрішні семінари, корпоративні тренінги, ділові ігри	3,5
Впровадження технологій Scrum	5,0

Далі зробимо розрахунок економічної ефективності застосування пропонованих рішень у діяльність компанії АТ «Хмельницькгаз» для вдосконалення комунікаційних процесів шляхом повного економічного результату. Дані для розрахунків (табл. 3.5) були отримані за допомогою консультацій із співробітниками фінансового відділу, менеджерами команд, а також на основі аналізу пропозицій підрядників з інтеграції цифрових рішень в процес комунікації.

Переходимо до розрахунку економічного результату від цифровізації процесу комунікації АТ «Хмельницькгаз» (табл. 3.6). Використовуючи метод аналізу витрат і вигод, можна оцінити фінансові переваги від впровадження цифрових технологій, порівнявши їх з початковими інвестиціями та поточними витратами на підтримку нової системи.

Таблиця 3.6 - Дані для розрахунку економічного результату

Показник	Поточний розвиток (дані за 2022 рік)	Бізнес-план удосконалення комунікаційних процесів за допомогою цифрових технологій
Інвестиційні витрати, грн.	8 400 000	13 900 000
Середньорічна віддача від прибутку, що реінвестується (з урахуванням виплат податків), %	30,00	30,00
Термін реалізації бізнес-планів, років	3	3
Середній термін окупності інвестицій в галузі, років	5	5

Таблиця 3.7 - Розрахунки економічного результату

Показник	Поточний розвиток (дані за 2022 рік)	Бізнес-план удосконалення комунікаційних процесів за допомогою цифрових технологій
Річний прибуток до оподаткування (збитки), грн.	57 000 000	101 650 000
Річний чистий прибуток (збитки), грн.	45 600 000	81 320 000
Річний чистий прибуток (збитки) від реінвестицій, грн.	34 200 000	48 792 000
Точка беззбитковості	5	3
Середньорічна прибутковість за ROI, %	543	585
Економічний результат за весь період, грн.	228 000 000	406 600 000
Віддача від інвестицій за весь період, грн	367 800 000	685 452 000

Таким чином, згідно з методикою, економічний результат за весь період при впровадженні цифрових технологій в комунікаційни й процес перевищить показник за збереження умов поточного розвитку практично вдвічі, крім того, віддача інвестицій при реалізації запропонованого автором управлінського рішення зросте.

Загалом, усі ці заходи спрямовані на розвиток персоналу, підвищення рівня їхньої мотивації та задоволення роботою, що є ключовими складовими соціальної ефективності організації.

Оцінювання впливу впровадження цифрових рішень має бути

всебічним, охоплюючи різні аспекти, що відображають специфіку реалізації заходів у напрямках змін та відповідних дій.Це зумовлює потребу в класифікації ефектів від впровадження цифрових рішень за різними ознаками. Детальніше розглянемо ці ефекти – рисунок 3.2.

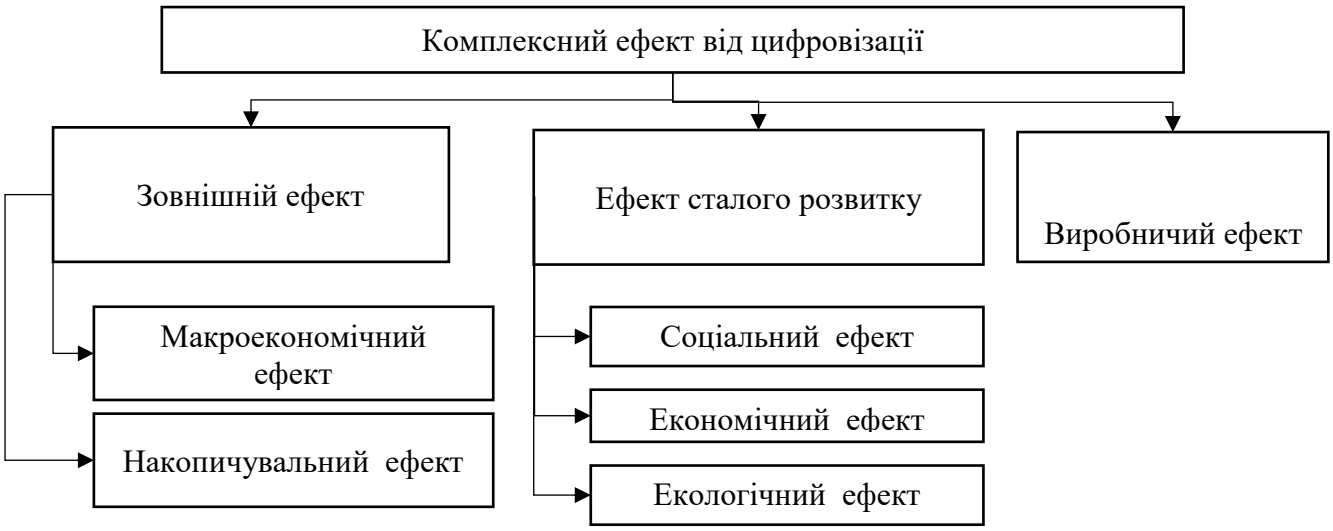


Рисунок 3.2 – Класифікація ефектів від цифровізації енергетичного підприємства

Цифровізація комунікаційних процесів у компанії АТ «Хмельницькгаз» може мати значний макроекономічний вплив. Підвищення ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій сприяє оптимізації операційних процесів, що може призвести до зниження витрат на надання послуг та підвищення їх якості. Це, у свою чергу, може позитивно вплинути на загальну продуктивність галузі та економіки регіону. Крім того, успішна цифровізація може стати прикладом для інших підприємств, стимулюючи ширше впровадження цифрових технологій, що сприятиме загальному економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Цифровізація комунікаційних процесів у АТ «Хмельницькгаз» створює накопичувальний ефект, який проявляється у поступовому підвищенні ефективності операційної діяльності. Завдяки впровадженню цифрових технологій покращується обмін інформацією між підрозділами, зменшується кількість помилок та прискорюється прийняття рішень. Це сприяє зниженню витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів. З часом ці позитивні

зміни накопичуються, посилюючи конкурентні переваги компанії та забезпечуючи її стійке зростання в умовах цифрової економіки.

Цифровізація комунікаційних процесів у АТ «Хмельницькгаз» має значний соціальний ефект, сприяючи покращенню взаємодії між компанією та її клієнтами. Завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій споживачі отримують оперативний доступ до інформації, можливість швидкого вирішення питань та зручні канали зворотного зв'язку. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів, зміцнює довіру до компанії та сприяє формуванню позитивного іміджу. Крім того, цифровізація сприяє прозорості процесів, що підвищує соціальну відповідальність компанії перед громадськістю.

Цифровізація комунікаційних процесів у АТ «Хмельницькгаз» сприяє зменшенню використання паперових носіїв, що веде до збереження лісових ресурсів та зниження викидів, пов'язаних з виробництвом і транспортуванням паперу. Крім того, оптимізація робочих процесів через цифрові технології може зменшити споживання енергії та ресурсів, що позитивно впливає на екологічний слід компанії. Таким чином, цифровізація не лише підвищує ефективність діяльності підприємства, але й сприяє охороні навколишнього середовища.

Однак, цифровізація комунікаційних процесів у АТ «Хмельницькгаз» може супроводжуватися низкою ризиків. Серед них — потенційні загрози кібербезпеки, такі як несанкціонований доступ до конфіденційної інформації або кібератаки, що можуть призвести до втрати даних або порушення роботи систем. Також існує ризик цифрової нерівності серед працівників, оскільки не всі можуть мати однаковий рівень підготовки або доступу до необхідних технологій, що може вплинути на ефективність роботи та моральний клімат у колективі. Крім того, впровадження нових технологій потребує значних фінансових та часових ресурсів, що може вплинути на бюджет компанії та відволікти увагу від інших важливих аспектів діяльності. Врахування цих ризиків є важливим для забезпечення успішної та безпечної цифровізації комунікаційних процесів.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення системи цифрових комунікацій є складним процесом, що вимагає чіткого визначення пріоритетів для досягнення максимальної ефективності в умовах цифрової трансформації. Цифрова трансформація докорінно змінює способи взаємодії організацій, зумовлюючи перехід від традиційних до інтегрованих, гнучких і технологічно насичених моделей комунікації. Виявлені нами пріоритети вдосконалення управління процесом інформаційної взаємодії організацій в умовах розвитку цифрових комунікацій свідчать про необхідність розвитку компетенцій у сфері взаємодії зі споживачами та орієнтації на клієнта, ефективного використання цифрових платформ та систем, розвитку стратегічного мислення, управління цифровими проєктами, сучасних комунікацій та розвитку лідерства. У зв'язку з цим ми було сформовано такі групи компетенцій, які необхідно удосконалювати учасникам цифрових комунікацій.

У процесі дослідження діяльності АТ «Хмельницькгаз» було виявлено такі проблеми у сфері реалізації цифрових комунікацій: функціональна обмеженість веб-сайту компанії; упущення належної уваги до інформаційної безпеки; спотворення повідомлень, при передачі знизу вгору; інформаційні навантаження тощо. Тому було запропоновано ряд заходів, а саме навчання менеджерів компанії (4 сесії) за допомогою зовнішніх спеціалістів, оптимізація інформаційної бази даних компанії, придбання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, організація віддаленого робочого середовища, внутрішні семінари, корпоративні тренінги, ділові ігри тощо. Оцінка соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів підтверджує їх актуальність для АТ «Хмельницькгаз».

ВИСНОВКИ

Дослідження в рамках магістерської роботи дозволяє зробити наступні висновки.

Вивчення та діагностика системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства є важливим елементом сучасного управління, що зумовлюється необхідністю підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, забезпечення прозорості процесів і адаптації до умов цифрової трансформації. Ефективна цифрова комунікація сприяє покращенню обслуговування споживачів, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Перший розділ магістерської роботи присвячено дослідженню теоретичних аспектів системи цифрових комунікацій підприємства. Визначено сутність, підходи та особливості цифрових комунікацій, серед яких: миттєва взаємодія та глобальне охоплення, доступність, зручність та інклюзивність, мультимедійна інтеграція, упорядкування, збереження та архівування інформації, персоналізація і т.д. Доведено необхідність розробки стратегії цифрової комунікації з кількох ключових причин: у сучасному бізнес-середовищі цифрові канали взаємодії з клієнтами та партнерами стають основними; стратегічний підхід до цифрових комунікацій дозволяє підприємству ефективно досягати своїх бізнес-цілей, концентруючись на цільовій аудиторії, визначаючи тактику та вимірюючи ключові показники ефективності (KPI) протягом усієї кампанії.

У роботі запропоновано структуру системи цифрових комунікацій підприємства та концептуальну послідовність формування та використання системи цифрових комунікацій підприємства, що дозволило зробити висновки про те, що формування системи цифрових комунікацій підприємства є ключовим етапом у створенні ефективної та злагодженої внутрішньої та зовнішньої комунікації, що забезпечує швидкість, точність і прозорість обміну інформацією.

В другому розділі магістерської роботи представлено аналіз системи цифрових комунікацій АТ «Хмельницькоблгаз». Після того, як Державний регулятор припинив дію ліцензії АТ «Хмельницькгаз» з розподілу природного газу, підприємство зіткнулося з новими викликами. По суті зараз підприємство співпрацює з ТОВ «Газорозподільні мережі України» на основі угод про оренду рухомого та нерухомого майна. Це суттєво вплинуло комунікаційну політику підприємства, зокрема і на цифрові комунікації.

У процесі дослідження комунікаційних процесів АТ «Хмельницькгаз» було проведено анкетування для визначення частоти використання внутрішніх каналів комунікації. Для оцінки ефективності внутрішніх комунікацій у АТ «Хмельницькгаз» було проведено опитування, в якому взяли участь три експерти з боку компанії – фахівець із пошуку нових партнерів, фахівець із закупівлі, керівник HR-відділу,. Результати говорять про те, що найменш ефективною ознакою комунікаційних процесів на даний момент у компанії АТ «Хмельницькгаз» є рівень доступності інформації, що передбачає її якісний аспект та фізичну можливість отримати необхідні дані у разі необхідності.

Аналіз стану цифровізації комунікативних процесів АТ «Хмельницькгаз» проведено за допомогою методики DIGITAL-аналізу, яка відображає якість управлінських та комунікативних процесів підприємства за умов розвитку цифровізації. Хоча АТ «Хмельницькгаз» раніше активно впроваджувало інформаційні та сервісні ініціативи, їхнім недоліком є те, що ці заходи здебільшого реалізувалися односторонньо, без врахування думок зацікавлених сторін, зокрема споживачів, які очікують більшої прозорості з боку компанії.

У процесі дослідження діяльності АТ «Хмельницькгаз» було виявлено такі проблеми у сфері реалізації цифрових комунікацій: функціональна обмеженість веб-сайту компанії; упущення належної уваги до інформаційної безпеки; спотворення повідомлень, при передачі знизу вгору; інформаційні навантаження тощо.

Третій розділ магістерської роботи присвячено розробці практичних

рекомендацій щодо підвищення ефективності системи цифрових комунікацій підприємства. Визначено пріоритети вдосконалення управління процесом інформаційної взаємодії організацій в умовах розвитку цифрових комунікацій та систематизовано групи компетенцій керівників та учасників процесу цифрової комунікації.

Ці та інші рекомендації спрямовані на створення ефективної, гнучкої та інтегрованої системи комунікацій, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності лягли в основу розробки ряду практичних заходів з підвищення ефективності системи цифрових комунікацій АТ «Хмельницькгаз», а саме навчання менеджерів компанії (4 сесії) за допомогою зовнішніх спеціалістів, оптимізація інформаційної бази даних компанії, придбання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, організація віддаленого робочого середовища, внутрішні семінари, корпоративні тренінги, ділові ігри тощо. Оцінка соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів підтверджує їх актуальність для АТ «Хмельницькгаз».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.

2. Квіт С. М. Масові комунікації. Київ, 2008. 206 с.

3. Шеломовська О. М. Віртуальна комунікація: теоретична інтерпретація основних понять і категорій. *In The 13th International scientific and practical conference "Implementation of modern technologies in science"(December 20-23, 2022) Varna, Bulgaria. International Science Group.* 2022. 574 p.

4. Смірнова К. В. Цифрові комунікації: сутність, особливості, інструменти. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України :* матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф. 17 травня 2024 р. Одеса: Одеська політехніка. 2024. 657 с

5. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX : станом на 5 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text (дата звернення: 17.01.2025).

6. O'Reilly Media - Technology and Business Training. *O'Reilly Media - Technology and Business Training*. URL: https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web20.html (date of access: 17.01.2025).

7. C. K. Prahalad and G. Hamel, The Core Competencies of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, 1990, pp. 79-91.

8. Шарова Т. Цифровий формат освіти та комунікація: огляд онлайн-курсів. *Академічна культура дослідника в освітньому просторі: європейський та національний досвід:* збірник матеріалів III Міжнародної науково-

практичної конференції (м. Суми, 14-15 травня 2020 року)/за ред. ОМ Семеног.–Суми: Видавництво СумДПУ імені А.. Макаренка, 2020.–194 с., 71.

9. Іванова З. О., Іванов В. О. Особливості маркетингової комунікаційної діяльності підприємства з використанням цифрових інструментів та технологій. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*, Вип. 139 № 5, 2019. С. 32-39.

10. Якубовська Н. Цифрові комунікації в діджиталізації ринків. *Via Economica*, № 3, 2023. С. 120-125.

11. Янковець Т., Медведєва К. Цифровий брендинг підприємства у комплексі маркетингових комунікацій. *Scientia fructuosa*, 144 (4), 2022. С. 72-83.

12. Смирнова Т., Голей Ю. Взаємозв'язок комунікацій підприємства з процесом формування маркетингової стратегії. *Актуальні питання у сучасній науці*, 5 (11), 2023.

13. Ніколенко А. О. Етапи створення стратегії діджитал-комунікацій підприємства. Матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму "*Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці*", 8-10 квітня 2021 р. Київ: Інтерсервіс, 2021. С. 52-54.

14. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз.* 2024. Том 34. № 2. С. 385-394. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.385

15. Лапчук Я. С., Дуб М. Г. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. *Маркетинг і цифрові технології*, 8(1), 2024. С. 109-122.

16. Шандрівська О. Є., Соколов Ю. С. Процес формування стратегії SMM-просування: особливості та етапи створення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, *2*(8). 2022.

17. Кузик О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*, (34), 2014. С. 130-135.

18. Краснорyцький О.О. Комунікаційні стратегії: цілі розробки і використання. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, Том 20, № 6, 2014. С. 93-98.

19. Лошенюк О. В. Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, Том 2 № 66, 2022. С. 123-131.

20. Boiko N. Modern strategy and tactics development algorithm of internet marketing on the B2B market. *Economics of Development*, 1(22), 2023. P. 50-58.

21. Harris J., Taylor P. *Digital matters: The theory and culture of the matrix*. Routledge. 2007.

22. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101254.

23. Сагайдак М.П., Андрющенко А.Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.), КНЕУ, 2022. С. 169–171.

24. Ratten V. Social entrepreneurship through digital communication in farming. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2018. Vol. 14, no. 1. P. 99–110. URL: https://doi.org/10.1108/wjemsd-07-2017-0045 (date of access: 17.01.2025).

25. Лопатовський В. Г., Дубич Є. Б. Формування системи цифрових комунікацій підприємства: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 69, 2022.

26. Гуменюк О.О. Функціонування аналітичного забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (3), 2015. С. 212-216.

27. Огляд роботи енергетичного сектору в грудні 2024 р. Січень 2025. Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/images/2025/01/21/2025-PAKT-ENERGY-2.pdf

28. Результати моніторингу функціонування ринку природного газу за III квартал 2024 року. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Sfery_Gaz/Monitoring_rynku_gaz/2024/monitoryng_gaz_I%D0%86%D0%86-2024.pdf

29. Енергетична система України: стан на кінець 2024 року та сценарії на 2025. URL: https://oil-gas.com.ua/statti/enerhetychna_systema_ukrainy_stan_na_kinets_2024_roku_ta_stsenarii_na_2025?utm_source=chatgpt.com

30. Запаси газу в українських сховищах досягли 12,4 млрд куб м. URL:https://lb.ua/economics/2024/10/01/637651_zapasi_gazu_ukrainskih_shovishchah.html

31. Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових : Постанова Каб. Міністрів України від 25.11.2022 № 1335. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1335-2022-п#Text (дата звернення: 17.01.2025).

32. ТОВ «Газорозподільні мережі України». URL: https://grmu.com.ua/about/ (дата звернення: 27.01.2025).

33. «Нафтогаз» взяв під контроль всі облгази Фірташа. URL: https://biz.censor.net/n3462538

34. Нафтогаз Цифрові Технології. URL: https://www.naftogaz.com/digital-technology?utm_source=chatgpt.com

35. «Нафтогаз Цифрові Технології» отримали підтвердження рівня сертифікації Advanced Customer Center Of Expertise. *Прес-центр SAP Україна*. URL: https://news.sap.com/ukraine/2025/01/нафтогаз-цифрові-технології-отрим/?utm_source (дата звернення: 27.01.2025).

36. Офіційний сайт АТ «Хмельницькгаз». URL: https://khmn.naftogaz.com/

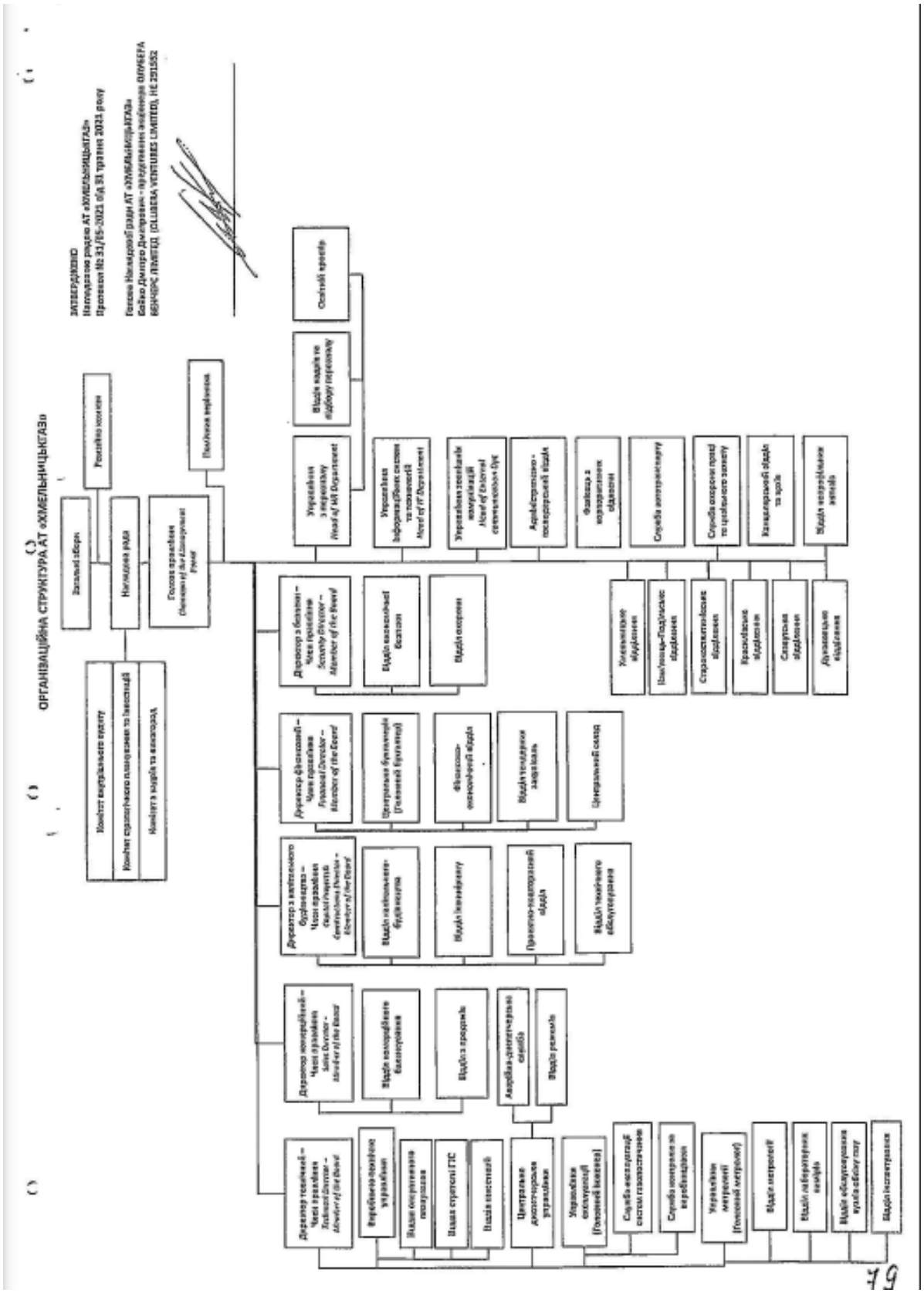
37. «Хмельницькгаз» висаджуватиме дерева для збереження довкілля. Новини Поділля. URL: https://podillyanews.com/2022/10/13/hmel-ny-ts-kgaz-vy-sadzhuvaty-me-dereva-dlya-zberezhennya-dovkillya/ (дата звернення: 27.01.2025).

38. Якубенко І. М. Розвиток комунікацій на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (1), 2017. С. 107-113.

39. Кириченко С.О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*, (12), 2020. С. 79-86.

40. Харченко Т. Г. Формування системи комунікацій промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, *3*, 2011. С. 329-334.

ДОДАТОК А


ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наглядовою радою АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»
Протокол № 31/05-2023 від 31 травня 2023 року
Голова Наглядової ради АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»
Байко Дмитро Дмитрович – представник акціонера ОЛІФЕРА
ВЕНЧЕРС ЛІМІТЕД (OLIFERA VENTURES LIMITED), НЕ 291552
Загальні збори
Наглядова рада
Голова правління (Виконавчий директор)
Ревізійна комісія
Політика кадрів
Комітет внутрішнього аудиту
Комітет стратегічного планування та інвестицій
Комітет кадрів та винагород
Управління з персоналу (Head of HR Department)
Відділ кадрів по відбору персоналу
Основні кадри
Управління інформаційних систем та технологій (Head of IT Department)
Управління технічних експлуатацій (Head of Technical Operations Department)
Адміністративно-господарський відділ
Фахівець з землекористування
Служба корпоративному управлінню
Служба охорони праці та промислової безпеки
Канцелярський відділ та архів
Відділ матеріально-технічного забезпечення
Директор з економіки – Член правління (Economy Director – Member of the Board)
Відділ економічної безпеки
Відділ охорони
Інженер-електрик
Інженер-Програміст
Інженер-електрик
Інженер-електрик
Інженер-електрик
Інженер-електрик
Директор фінансовий – Член правління (Financial Director – Member of the Board)
Центральна бухгалтерія (головний бухгалтер)
Фінансово-економічний відділ
Відділ податкового законодавства
Центральний склад
Директор з капітального будівництва – Член правління (Capital Construction Director – Member of the Board)
Відділ капітального будівництва
Відділ інженерії
Правово-договірний відділ
Відділ технічного обслуговування
Директор комерційний – Член правління (Sales Director – Member of the Board)
Відділ комерційного обслуговування
Відділ з продажу
Аварійно-диспетчерська служба
Відділ ремонтів
Директор технічний – Член правління (Technical Director – Member of the Board)
Виробничо-технічне управління
Відділ експлуатації газопроводів
Відділ експлуатації ГРС
Відділ експлуатації
Центральна диспетчерська управління
Управління експлуатації (Головний інженер)
Служба експлуатації систем газопостачання
Служба контролю за вуглеводнями
Управління метрології (Головний метролог)
Відділ метрології
Відділ лабораторних вимірів
Відділ обслуговування кущів обліку газу
Відділ інспектування
79

Додаток А

Завідувачу кафедри
менеджменту та
адміністрування
проф. Кінаш І.П.
студента групи
МНмз-23-1
(шифр групи)
Буковчаник О.В.
(ПІБ)

ЗАЯВА

З Положенням про академічну доброчесність працівників та здобувачів Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу від «13» грудня 2019 року (зі змінами, внесеними згідно із наказом ректора №43, 318,73) ознайомлений (а).

Про використання Системи виявлення збігів/ідентичності/схожості в авторських творах оповіщений (а).

Надаю свою згоду на обробку, збереження та оприлюднення Університетом моєї магістерської роботи на тему:
«Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства» в ЕНА ІФНТУНГ.

Надаю Університету право на передачу моєї магістерської роботи на тему: «Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства» для обробки та збереження в Системі виявлення її оригінальності та використання роботи для виявлення плагіату в інших роботах, які завантажувалися/завантажуються для перевірки Системою виявлення оригінальності роботи **StrikePlagiarism** та користувачами, які мають доступ до цієї Системи, виключно в обмежених цілях для виявлення плагіату в текстах робіт.

Магістерська робота на тему: «Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства» виконана мною самостійно та надається для перевірки Університетом на плагіат. Електронна версія моєї магістерської роботи на тему: «Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства» збігається (ідентична) з друкованою.

_____ _____

(Дата) (Підпис)

Додаток Б

Експертний висновок
про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: ____***Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства***_____

Вид авторського твору:_____магістерська робота_____

_____

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

_____Буковчаник Олександр Васильович _____

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступень, вчене звання)

Обсяг авторського твору: _____66_____ арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи StrikePlagiarism**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

• академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);

Голова експертної комісії: _____І. М. Станьковська
(підпис)

Члени експертної комісії: _____ Г.Р.Кісь
(підпис)

_____ С.В. Савчук
(підпис)

Додаток В

ДЕКЛАРАЦІЯ
про дотримання академічної доброчесності учасником освітнього процесу

Я, Буковчаник Олександр Васильович, учасник (учасниця) освітнього процесу усвідомлюю, що академічна доброчесність – це дієвий інструмент забезпечення якості вищої освіти України та фундаментальна етична цінність усієї академічної спільноти світу.

ЗАЯВЛЯЮ, що у своїй діяльності буду дотримуватись зазначених в Положенні про академічну доброчесність працівників та здобувачів вищої освіти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин.

ЗОБОВ'ЯЗУЮСЬ:

- дотримуватись норм чинного законодавства в сфері освіти і науки, інтелектуальної власності, етичних принципів та визначених законодавчою базою норм академічної доброчесності;
- надавати достовірну інформацію про свою діяльність;
- сприяти створенню дієвих механізмів упровадження принципів академічної доброчесності в освітньому, науковому, професійному середовищах закладів вищої освіти, популяризувати ці принципи серед здобувачів вищої освіти, співробітників закладів вищої освіти та інших осіб, з якими здійснюється комунікація та/або співпраця під час виконання службових обов'язків;
- перешкоджати проявам академічної недоброчесності з боку осіб, що реалізують державну політику у сфері якості освіти, здобувачів вищої освіти, співробітників закладів вищої освіти та інших осіб, з якими здійснюється комунікація та/або співпраця під час виконання моїх посадових обов'язків;
- негайно повідомляти про випадки порушення академічної доброчесності відповідним посадовим особам та/або уповноваженим органам;
- об'єктивно та неупереджено виконувати свої посадові обов'язки, повідомляти відповідних посадових осіб та/або уповноважені органи про потенційний конфлікт інтересів.

УСВІДОМЛЮЮ, що відповідно до чинного законодавства повинен буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин.

_____ _____

(Дата) **(Підпис)**

Реєстраційна форма

№ п/п	Назва поля	Зміст поля
1	Назва роботи	Магістерська робота
2	УДК	658.5
3	Автор (ПІБ)	Буковчаник Олександр Васильович
4	Дата (рік, місяць, день)	29.01.2025 рік
5	Інститут	ІЕМ
6	Кафедра (назва)	МіА
7	Спеціальність	073 – Менеджмент
8	Спеціалізація (освітня програма)	Менеджмент
9	Програма підготовки (освітньо-професійна, чи освітньо-наукова)	Освітньо-професійна
10	Форма навчання	Заочна
11	Магістерська програма	«Менеджмент та адміністрування»
12	Тема магістерської роботи	Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства
13	Керівник (ПІП, науковий ступінь, вчене звання)	Савчук Світлана Віталіївна, PhD
14	Консультант	з нормоконтролю – к.е.н., доцент Вербовська Л. С.
15	Ключові слова	
16	Анотація (до 300символів)	

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Дослідження системи цифрових комунікацій газорозподільного підприємства»
Обсяг пояснювальної записки 69 аркушів.
Кількість рисунків 21
Кількість таблиць 9

Додатки шт. стор.

„ ” 20 р.

Буковчаник О.В.

Підпис студента