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

Палій Юрій Васильович

УДК 658.014:622.691.4:004

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Організаційні зміни на газорозподільних підприємствах в умовах цифрових трансформацій

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____ Вербовська Л.С., д.е.н., проф. __
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

Рецензент

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

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

Івано-Франківськ – 2026

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

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

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

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Палій Юрій Васильович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Організаційні зміни на газорозподільних підприємствах в умовах цифрових трансформацій**
керівник роботи д.е.н., проф. Вербовська Л.С.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « » 2026 р. № _
2. Строк подання студентом роботи 20. 02.2026
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності підприємства, статут .
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. Характеристика основних моделей управління змінами.
Слайд 2. Способи подолання опору змінам.
Слайд 3. Газотранспортна система України.
Слайд 4. Показники діяльності АТ «Миколаївгаз».
Слайд 5. Ставлення працівників АТ «Миколаївгаз» до змін.
Слайд 6. Пропозиції.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ. Реферат.	2026	виконано
2	РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	2026	виконано
3	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОПОДІЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	2026	виконано
4	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	2026	виконано
	Висновки. Перелік використаних джерел	2026	виконано

Магістрант _____ Палій Ю. В. .
Особистий підпис Розшифрування підпису

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

РЕФЕРАТ

Актуальність теми зумовлена тим, що саме ефективне управління змінами та подолання опору їм стають вирішальними для: успішної інтеграції підприємства в нову структуру холдингу; підвищення операційної ефективності; забезпечення стабільної роботи газорозподільної системи в умовах війни та в період післявоєнного відновлення.

Мета дослідження – узагальнити теоретичні основи управління змінами та розробити практичні рекомендації щодо їх впровадження в газорозподільній галузі України в умовах цифрових трансформацій.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність понять «зміни», «опір змінам», «управління змінами»;
- проаналізувати сучасні моделі та підходи до управління змінами, зокрема з використанням цифрових управлінських інструментів;
- дослідити поточний стан діяльності та управління змінами;
- виявити специфіку прояву опору змінам на підприємстві в період приєднання до Групи «Нафтогаз» та цифровізації;
- розробити комплекс заходів для вдосконалення організаційного клімату та управління опором змінам.

Об’єкт дослідження – процеси управління змінами на підприємствах газорозподільної галузі в умовах цифрових трансформацій.

Предмет дослідження – управління організаційними змінами.

Практичне значення дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій для АТ «Миколаївгаз», спрямованих на зниження рівня опору персоналу змінам; покращення організаційного клімату; підвищення адаптивності працівників до цифровізації; забезпечення ефективної інтеграції в структуру Групи «Нафтогаз України».

Ключові слова: зміни, управліннння змінами, опір змінам, організаційні зміни, психологічний клімат, цифрова трансформація.

ABSTRACT

The relevance of the topic is determined by the fact that effective change management and overcoming resistance to change become crucial for the successful integration of an enterprise into a new holding structure; improvement of operational efficiency; and ensuring the stable functioning of the gas distribution system under wartime conditions and during the post-war recovery period.

The purpose of the study is to generalize the theoretical foundations of change management and to develop practical recommendations for their implementation in the gas distribution sector of Ukraine under conditions of digital transformation.

The objectives of the study are to:

– reveal the essence of the concepts of “change,” “resistance to change,” and “change management”;

– analyze modern models and approaches to change management, including the use of digital management tools;

– examine the current state of operations and change management;

– identify the specifics of resistance to change at the enterprise during its integration into the Naftogaz Group and the digitalization process;

– develop a set of measures to improve the organizational climate and manage resistance to change.

The object of the study is the processes of change management at enterprises in the gas distribution sector under conditions of digital transformation.

The subject of the study is the management of organizational change.

The practical significance of the study lies in the development of specific recommendations for JSC “Mykolaivgaz” aimed at reducing the level of staff resistance to change; improving the organizational climate; increasing employees’ adaptability to digitalization; and ensuring effective integration into the structure of the Naftogaz Group of Ukraine.

Keywords: change, change management, resistance to change, organizational change, psychological climate, digital transformation.

ЗМІСТ

стор.

Вступ 6

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ 8

1.1 Теоретичні основи управління змінами: сутність та види 8

1.2 Управлінські цифрові інструменти для впровадження організаційних змін 16

1.3 Подолання опору змінам як складова організаційного розвитку 21

Висновок до 1 го розділу 25

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОПОДІЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ 26

2.1 Загальна характеристика стану газорозподільної системи в Україні 26

2.2 Дослідження аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності АТ «Миколаївгаз» 32

2.3 Дослідження опору змінам в АТ «Миколаївгаз» 44

Висновок до 2го розділу 51

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 51

3.1 Комплекс заходів щодо усунення недоліків організаційного клімату в АТ «Миколаївгаз» 51

3.2 Удосконалення процесів управління опором змінам в АТ «Миколаївгаз» в умовах цифровізації 54

3.3 Економічно-управлінське обґрунтування запропонованих заходів для АТ «Миколаївгаз» 59

Висновок до 3го розділу 62

Висновки 63

Перелік використаних джерел 65

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та динамічності. Енергетична сфера, зокрема, газорозподільні компанії, змушені постійно адаптуватися до глобалізації, впровадження інноваційних технологій, змін законодавства, коливань цін на енергоносії, викликів воєнного стану, що зумовлює необхідність системного управління змінами як базису ефективності та виживання організації.

Особливо актуальною ця проблематика стає для газорозподільних підприємств України, які з 2023 року переживають масштабну реформу галузі. Поетапне приєднання регіональних облгазів до Групи «Нафтогаз України», зміна власника ліцензії, перехід до нової операційної моделі та вимоги цифрової трансформації створюють комплекс організаційних, технологічних і соціально-психологічних змін.

Актуальність теми дослідження пояснюється тим, що ефективне управління змінами та подолання опору їм є критично важливими для успішної інтеграції, підвищення операційної ефективності та забезпечення стабільного функціонування умовах війни та післявоєнного відновлення.

Мета дослідження – узагальнити теоретичні засади управління змінами та розробити практичні рекомендації для газорозподільної галузі в умовах цифрових трансформацій.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність категорій «зміни», «опір змінам» та «управління змінами»;
- проаналізувати сучасні підходи та моделі управління змінами, зокрема з використанням цифрових управлінських інструментів;
- дослідити поточний стан діяльності та процесів управління змінами в АТ «Миколаївгаз»;
- виявити особливості опору змінам в АТ «Миколаївгаз» в умовах приєднання до Групи «Нафтогаз України» та цифровізації;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення організаційного

клімату та управління опором змінам.

Об’єкт дослідження – сукупність процесів управління змінами на підприємстві газорозподільної галузі в умовах цифрових трансформацій.

Предмет дослідження – управління організаційними змінами.

Методи дослідження. Методологічною основою є діалектичний метод, у роботі застосовувалися абстрактно-логічний метод, SWOT- та STEP-аналіз, графічний метод, а також методи соціологічного дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять річні звіти АТ «Миколаївгаз», статистичні дані галузі, наукові праці з менеджменту змін, організаційного розвитку та цифрової трансформації, чинне законодавство України, матеріали Групи «Нафтогаз України».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в систематизації та періодизації основних підходів до управління змінами з урахуванням специфіки енергетичної галузі України; виявленні особливостей прояву опору змінам в умовах реорганізації; розробці комплексної моделі управління змінами, адаптованої до цифрових трансформацій та воєнного стану.

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління змінами в АТ «Миколаївгаз», спрямованих на зниження опору персоналу, покращення організаційного клімату, підвищення адаптивності до цифровізації та ефективну інтеграцію в структуру Групи «Нафтогаз України».

Структура роботи складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління змінами, їх види, сучасні моделі та цифрові інструменти, а також підходи до подолання опору змінам. Другий розділ присвячено аналізу діяльності АТ «Миколаївгаз», оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, дослідженню проявів опору змінам. У третьому розділі запропоновано та економічно обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення управління організаційними змінами в умовах цифрових трансформацій. Магістерська робота містить 71 сторінку, 12 рисунків, 15 таблиць. Перелік використаних 48 джерел.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

1.1 Теоретичні основи управління змінами: сутність та види

Сучасний світ стоїть перед численними глобальними викликами, такими як зміни клімату, соціальна нерівність та зростаюча потреба у прозорості корпоративного управління. Відповідно, значення концепції сталого розвитку постійно зростає. Організаційні зміни, що спрямовані на досягнення сталого розвитку, набувають ключового значення для успішності сучасних компаній.

В сучасних умовах цифрова трансформація перетворюється з опціонального напряму на критично необхідний елемент стратегічного розвитку більшості підприємств. Інтенсивне впровадження новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних обчислень, аналітики великих даних, мобільних додатків тощо призводить до радикальної трансформації способів взаємодії з клієнтами, побудови внутрішніх бізнес-процесів і моделювання бізнес-стратегій. Така цифрова перебудова створює не лише технологічні переваги, але й значні виклики для організацій, оскільки вимагає перегляду існуючих управлінських моделей, організаційної культури та стратегічних орієнтирів розвитку. У цьому контексті управління змінами набуває статусу ключового фактору успішності цифрової трансформації [2; 21-23].

Цифровізація значно впливає на організаційну структуру, методи управління та внутрішні комунікації. За таких обставин управління змінами стає важливим компонентом успішного ведення бізнесу в умовах мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища. Зміни в організації являють собою складний і багатовимірний процес цілеспрямованої адаптації бізнес-моделі, організаційної структури, внутрішніх процесів та корпоративної культури до динамічних трансформацій зовнішнього середовища [1].

Еволюція управлінської думки демонструє суттєвий внесок науковців у розкриття природи, механізмів і закономірностей організаційних змін. Аналіз ключових управлінських шкіл і концепцій дозволив здійснити періодизацію

розвитку підходів до управління змінами, яка відображає їх системну взаємозалежність із технологічними укладами та інституційними умовами функціонування підприємств (рис. 1.1).

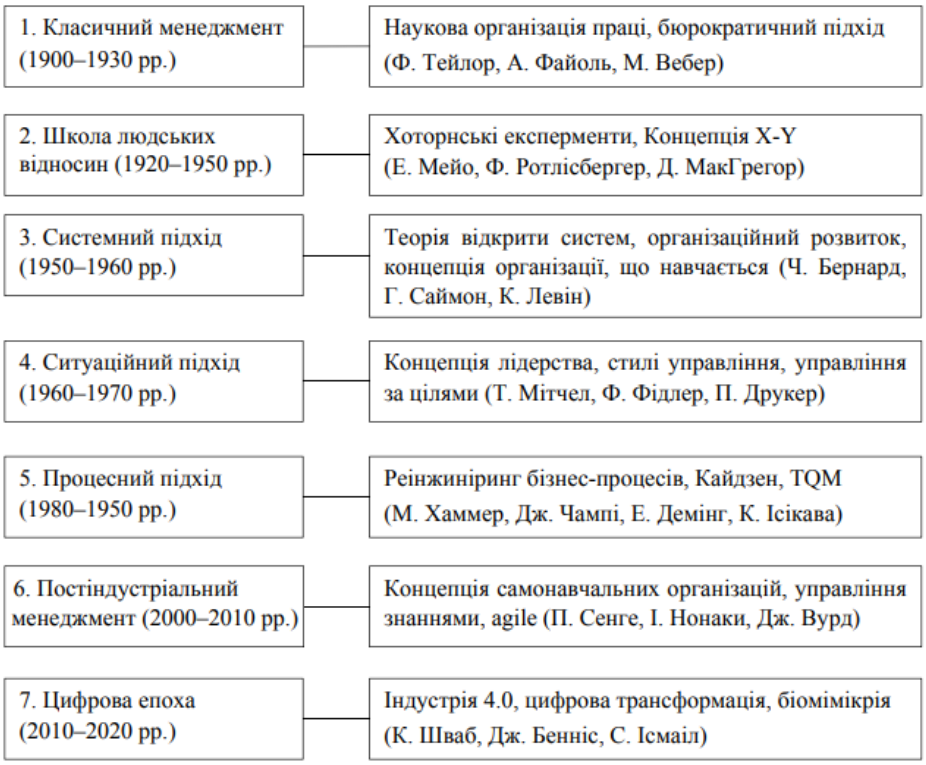


Рисунок 1.1 - Основні етапи еволюції концепцій управління змінами

Джерело: [3]

Таким чином, представлена періодизація характеризується логічною послідовністю та ілюструє:

– зміщення управлінської парадигми від механістичного сприйняття організації як замкнутої системи до органічного, адаптивного розуміння як відкритої екосистеми, що знаходиться у тісному взаємозв’язку з зовнішнім середовищем;

– еволюцію від регламентованих, ієрархічних моделей до гнучких, самоорганізованих, адаптивних структур;

– зміщення акцентів від ресурсно-інвестиційних факторів створення конкурентних переваг до факторів людського, соціального, цифрового та репутаційного капіталів;

– перехід від реактивного характеру змін до проактивного передбачення та формування ринкових трендів. Безумовно, визначені етапи не є ізольованими, а характеризуються взаємовпливом і наступністю ідей [4-5].

Цифрові технології підвищують прозорість функціонування підприємства для всіх зацікавлених сторін. Будь-яка дія залишає «цифровий слід», накопичуються великі масиви даних про фінансові транзакції, логістичні потоки, споживчу цінність та ін.

Якщо організація не готова до можливих труднощів або радикальних змін у період трансформації, існує ризик недосягнення запланованих цілей [3].

Використання методів управління змінами допомагає компаніям більш ефективно проходити складні етапи переходу. Зокрема, у разі опору персоналу, організація може надати зрозумілі інструкції та підтримку, що полегшить адаптацію до нових умов праці. Крім того, управління змінами відіграє важливу роль у збереженні та розвитку позитивної корпоративної культури.

Існує низка моделей управління змінами на підприємствах, які займають особливе місце, зокрема, варто відзначити, що найбільшу увагу в науковій літературі приділено моделі організаційних змін К. Левіна (1951 р.) [6], яка передбачає три ключові стадії ефективного впровадження змін. Згодом ця трьох етапна структура управління змінами була вдосконалена іншими дослідниками, (табл. 1.1).

Існує багато моделей управління змінами, розроблених для того, щоб упорядкувати процес трансформації та керувати його ключовими елементами. Більшість цих моделей мають спільні риси.

Теорія організаційних змін - це сукупність наукових підходів, моделей і концепцій, які пояснюють, як і чому відбуваються зміни в організаціях, а також як цими змінами можна ефективно керувати, таблиця 1.2.

Культура відповідальності та відкритості є основою для впровадження будь-яких змін, особливо часто потребує глибоких змін у мисленні та поведінці працівників. У такому середовищі кожен співробітник відчуває свою роль не лише у виконанні чітко визначених завдань, а й у досягненні загальних

стратегічних цілей організації. Це формує почуття причетності та особистої відповідальності за успіх проєкту, мотивуючи працівників не просто виконувати накази, а й пропонувати власні ідеї й рішення.

Таблиця 1.1 - Характеристика основних моделей управління змінами

Назва моделі	Автор / Джерело	Ключові етапи / Елементи	Особливості / Переваги
Класична модель 3 етапів	Курт Левін	1. Розморожування2. Зміна3. Заморожування	Проста, базова модель для поступових змін
8-крокова модель змін	Джон Коттер	1. Терміновість2. Коаліція3. Візія4. Комунікація5. Повноваження6. Швидкі перемоги7. Закріплення8. Культура	Добре структурована, зосереджена на лідерстві
ADKAR-модель	Prosci	1. Усвідомлення2. Бажання3. Знання4. Здатність5. Закріплення	Орієнтована на персонал, дозволяє керувати опором
Модель 7-S	McKinsey	Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills	Системний підхід, взаємозв’язок усіх елементів організації
Модель Бріджеса	Вільям Бріджес	1. Завершення2. Нейтральна зона3. Новий початок	Фокусується на емоційному стані працівників
Рівняння змін	Леві та Селвін	Зміна = Невдоволення × Візія × Перші кроки > Опір	Використовується для оцінки готовності до змін

Джерело: [6; 45-48]

Таблиця 1.2 - Основні школи та підходи теорії організаційних змін

Підхід / модель	Короткий опис
Курт Левін (3 етапи змін)	Класична модель: «розморожування» → «зміна» → «заморожування».
Теорія систем	Організація як система, що реагує на зміни середовища через зворотний зв’язок.
Теорія контингентності	Найкращий спосіб змін залежить від конкретної ситуації (немає універсальних рішень).
Теорія еволюції організацій	Зміни відбуваються поступово та безперервно, через адаптацію.
Модель Дж. Коттера (8 кроків)	Практична модель впровадження змін через створення візії, мотивації, команд і закріплення результатів.
ADKAR-модель (Prosci)	Орієнтована на індивідуальні зміни: Усвідомлення → Бажання → Знання → Здатність → Закріплення.

Джерело [6-10]

Культура відкритості передбачає, що зворотний зв’язок розглядається не як критика чи негативна оцінка роботи, а як важливий інструмент для навчання,

розвитку та постійного вдосконалення. У таких умовах співробітники не бояться ділитися власними ідеями, вказувати на проблеми, що виникають, і пропонувати нові шляхи розв’язання завдань. Керівники, своєю чергою, не лише приймають, а й активно заохочують таку комунікацію, демонструючи готовність слухати, підтримувати та визнавати внесок кожного співробітника. Саме управлінська команда відіграє ключову роль у створенні цієї атмосфери. Вона має не лише ініціювати процеси відкритої взаємодії, а й на власному прикладі демонструвати бажану поведінку. Визнання помилок, відкрите обговорення викликів та готовність разом знаходити шляхи вирішення створюють довіру між керівництвом і співробітниками. Це, у свою чергу, знижує опір змінам і робить співробітників більш готовими до участі у складних проєктах. Мотивація та визнання є одними з найефективніших інструментів управління, які допомагають організації успішно впроваджувати зміни.

Згідно з теорією двофакторної мотивації Фредеріка Герцберга [10], визнання і досягнення є одними з найпотужніших внутрішніх мотиваторів, що підвищують задоволення від роботи та сприяють стійкій залученості співробітників. Відповідно, Абрахам Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб наголошує, що працівники прагнуть не лише фінансової безпеки, але й реалізації вищих потреб, таких як повага, самоповага, особистісний ріст та самореалізація. Саме через визнання внеску працівників у досягнення відповідних цілей організація спроможна задовольнити ці потреби, стимулюючи працівників до постійного вдосконалення та активної участі в трансформаційних процесах. Ефективна система мотивації передбачає не тільки фінансову винагороду, хоча вона залишається вагомим інструментом.

Важливо також використовувати нефінансові методи мотивації, такі як публічне визнання, нагороди та сертифікати, участь у спеціальних проєктах чи навчальних програмах, а також можливість професійного та кар’єрного зростання. Якщо працівники бачать, що компанія помічає й відзначає їхні досягнення, це підвищує не тільки рівень індивідуальної залученості, але й

загальну корпоративну відповідальність і лояльність співробітників до організації. Також важливо, щоб критерії заохочення були чіткими, прозорими і зрозумілими для кожного співробітника.

Такий підхід дозволяє сформувати не просто одноразову ініціативність, а стійку поведінкову модель, яка з часом стає органічною частиною організаційної культури. Крім того, впровадження ефективної системи мотивації та визнання має позитивний вплив на репутацію організації в цілому, підвищує її привабливість для потенційних працівників, партнерів і клієнтів, які все більше цінують соціально відповідальний бізнес. Таким чином, роль управлінської команди в задаванні «тону зверху» та формуванні корпоративної культури важко переоцінити. Від ефективності й послідовності дій керівництва залежить, чи стане сталий розвиток реальним пріоритетом для компанії та частиною її ДНК.

Класичні теорії менеджменту, такі як підходи Анрі Файоля та Пітера Друкера [8], пропонують важливі інструменти для впровадження змін. Концепції планування, організації, координації, управління та контролю дозволяють забезпечити чітку структуру процесів змін, підвищуючи ймовірність їх успішної реалізації. Ці принципи створюють основу для послідовного та контрольованого впровадження трансформацій в організації, дозволяючи керівникам ефективно управляти складними процесами змін.

Теорія наукового менеджменту Фредеріка Тейлора заснована на ідеї максимізації продуктивності праці шляхом чіткого поділу завдань, стандартизації процесів та впровадження суворого контролю з боку керівництва. В її основі лежить переконання, що ретельно спланована та регламентована праця дозволяє значно підвищити ефективність виробництва. Проте, попри очевидні переваги, ця теорія отримала критику за надмірну механізацію праці та ігнорування соціальних і психологічних потреб людини. Надмірний контроль та сувора стандартизація можуть призводити до зниження мотивації працівників, пригнічення творчості, а також погіршення загальної атмосфери в колективі, що негативно впливає на довгостроковий розвиток

організації [11-14].

Сучасні дослідники, зокрема Ганс Прутт [11], акцентують увагу щодо доцільності адаптації принципів Тейлора до сучасних умов, враховуючи людський фактор та інновації. Попри критику тейлоризму за надмірний акцент на механізації та стандартизації процесів, його ключові принципи залишаються релевантними й сьогодні, якщо їх інтегрувати з сучасними підходами до управління, що враховують людську мотивацію, креативність та потребу в гнучкості. Теорія людських відносин, заснована Елтоном Мейо, стала важливим етапом в еволюції управлінської думки, суттєво змінивши погляд на роль працівників у процесі виробництва [14].

Згідно з цією теорією, увага до соціальних та емоційних потреб співробітників є не менш важливою, ніж увага до технологічних процесів і продуктивності праці. Мейо довів, що створення сприятливих соціальних умов, доброзичлива атмосфера та активна внутрішня комунікація позитивно впливають на задоволеність працівників, підвищують їхню мотивацію та, відповідно, покращують загальну ефективність компанії. Важливими перевагами цього підходу є формування згуртованого колективу, зменшення напруги та конфліктів, а також зростання лояльності працівників до організації.

Однак, незважаючи на значні переваги, теорія людських відносин має і певні обмеження. Одним із основних її недоліків є потенційне нехтування технічними та економічними аспектами діяльності суб’єкта господарювання, що може призводити до недостатньої уваги до об’єктивних показників ефективності й продуктивності праці. Крім того, через акцент на неформальних взаєминах керівникам іноді складно точно оцінити реальний внесок працівників у досягнення результатів, а також формалізувати відповідальність у складних ситуаціях. Сучасні дослідження розвивають ідеї Елтона Мейо, акцентуючи увагу на необхідності інтегрувати принципи теорії людських відносин з інноваційними цифровими технологіями. Д. Б’юкенен та А. Гучинський зазначають, що в сучасному цифровому середовищі надзвичайно важливо використовувати нові комунікаційні технології, такі як платформи

спільної роботи, корпоративні соціальні мережі та інструменти онлайнвзаємодії, щоб ефективніше задовольняти соціальні й емоційні потреби працівників [15-17].

Поєднання класичних ідей теорії людських відносин з сучасними цифровими рішеннями дозволяє досягнути нового рівня залученості, мотивації та продуктивності команди. Проведений аналіз останніх досліджень та переосмислення класичних теорій менеджменту дозволяє визначити наступні напрямки та практичні рекомендації щодо організаційних змін:

- формування інтегрованих систем внутрішнього контролю;

- перегляд організаційних структур для підвищення їх гнучкості та адаптивності;

- впровадження сучасних інформаційних систем для ефективної комунікації та координації між підрозділами;

- забезпечення навчання персоналу, спрямованого на підвищення розуміння нових вимог та навичок роботи з новими стандартами звітності.

Однією з головних рекомендацій для суб’єктів господарювання, які прагнуть ефективно реалізувати організаційні зміни у контексті сталого розвитку, можна визначити як необхідність формування інтегрованих систем внутрішнього контролю. Такі системи дозволяють не лише виконувати класичні контрольні функції щодо фінансових показників, а й забезпечувати врахування екологічних та соціальних аспектів діяльності.

В умовах постійного ускладнення та поглиблення вимог до звітності, суб’єкти господарювання повинні приділяти особливу увагу та акумулювати ресурси для створення систем, які б могли оперативно реагувати на зовнішні зміни, забезпечуючи достовірність та актуальність інформації.

1.2 Управлінські цифрові інструменти для впровадження організаційних змін

Процес євроінтеграції в Україні суттєво посилив вимоги до відповідності національного законодавства та бізнес-практик європейським стандартам. Це створює низку викликів, які безпосередньо стосуються управління організаціями, необхідності впровадження сучасних управлінських практик, таких як Agile-менеджмент, Lean-менеджмент, та цифрова трансформація. Управлінська команда організацій грає критичну роль у формуванні корпоративної культури та визначенні пріоритетів розвитку. Керівництво визначає «тон зверху» (від англ. «tone of the top»), що стає орієнтиром для всієї організації. Від ефективності дій топ-менеджменту залежить успіх впровадження будь-яких змін. Підходи та вектор розвитку, які задає управлінська команда, впливає як на поведінку працівників усіх рівнів, так і на сприйняття організації зовнішніми стейкхолдерами.

Представимо інструментарій, який орієнтований на комплексну діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища, ідентифікацію проблем, формулювання цілей та стратегії змін, тобто діагностика та цілепокладання:

1 BigData аналіз про клієнтський досвід, поведінку, ринкові тренди для об’єктивного обґрунтування необхідності та напрямів трансформації;

2 цифровий аудит рівнів технологічної, процесної, культурної зрілості організації у розрізі функціональних напрямків та наскрізних процесів;

3 інтегральна оцінка цифрової готовності бізнес-моделі, лідерських компетенцій, інноваційного потенціалу, адаптивності;

4 динамічне сценарне моделювання альтернатив трансформації на основі прогностичної аналітики та алгоритмів машинного навчання;

5 цифрові клони організації для симуляції наслідків змін, оцінки ризиків, оптимізації плану впровадження технологічних рішень.

Друга група методів, це структурно-процесний редизайн, який цифровізації створює можливості для:

1 переходу від ієрархічних, функціонально-орієнтованих структур до плоских, адаптивних конфігурацій на базі крос-функціональних команд;

2 реінжинірингу процесів на основі роботизації рутинних операцій, чат-ботів, предиктивного самообслуговування тощо;

3 дизайн-мислення для розробки клієнтоцентричних, омніканальних користувальницьких шляхів та інтерфейсів;

4 agile-фреймворків для ітеративної розробки та тестування рішень, швидкого виведення життєздатного продукту на ринок.

Третя група методів пов’язана із розвитком людського капіталу як ключового нематеріального активу цифрової економіки [4], до яких віднесено:

1 гейміфікацію, навчання, персоналізовані освітні траєкторії для ефективного розвитку цифрових компетенцій співробітників;

2 інструменти сумісної роботи (collaboration tools), соціальні мережі, дизайн-сесії для обміну знаннями, створення ідей, вирощування інновацій;

3 цифрові комунікаційні платформи, наративи для каскадування змін, залучення та мотивації працівників;

4 people-аналітика для прийняття рішень щодо найму, розвитку, просування талантів тощо.

Четверта група методів поєднує в собі методи імплементації проривних цифрових технологій, зокрема інструментарій Індустрії 4.0 здатний кардинально змінити виробничі та управлінські процеси, зокрема [21-23]:

1 штучний інтелект для автоматизації рутинних завдань, персоналізації взаємодії з клієнтами, виявлення патернів у неструктурованій інформації;

2 роботизація процесів, що забезпечує скорочення витрат, збільшення швидкості та якості виконання операцій;

3 віртуальна та доповнена реальність для іммерсивного навчання, моделювання виробничих процесів, створення цифрових продуктів;

4 блокчейн для реалізації безпечних, прозорих транзакцій, автентифікації походження та якості сировини, продукції та ін.

Вищеподані методи відображають різноманітність та

взаємодоповнюваність інструментів управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Зауважимо, організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності в умовах змін та цифрової трансформації, має основне завдання, це оволодіння засадами організаційно-культурного підходу, який дає комплексне уявлення щодо процесів еволюції і функціонування організацій з врахуванням глибинних механізмів поведінки людей. Однак потрібно констатувати, що ні сам феномен організаційної культури, ні її характеристики та методики оцінки не мають єдиного трактування. Широке розповсюдження в практиці менеджменту одержали раціонально-прагматичний та феноменологічний підходи до вивчення організаційної культури [18], основи яких закладені в роботах зарубіжних вчених. Відмінності цих підходів полягають різному баченні проблеми формування організаційної культури і наявності можливостей впливу на неї.

Організаційна культура в даних умовах виступає продуктом досвіду соціальних груп, який забезпечує досягнення організаційної ефективності. Процес формування культури відбувається важко і повільно, переважно під впливом лідерів організації. Феноменологічний підхід розглядає організаційну культуру як сутнісну, а не атрибутивну характеристику.

У дослідженні Willem Verbeke, Marko Volgerig @ Marco Hessels були розглянуті 32 різні визначення організаційного клімату і 54 визначення організаційної культури (табл. 1.3) [19].

Проведено контент-аналіз даних, який показав, що обидві категорії мають загальний ядерний концепт, що включає категорії, характеристики і сприйняття. Аналіз переконливо продемонстрував, що організаційний клімат по суті є концептом, що відноситься до того, як члени організації сприймають і описують свою організацію з погляду специфічних характеристик [18], а організаційна культура - це система загальноприйнятих і поділюваних працівниками організації цінностей, переконань, правил і норм поводження.

Відбувається плутанина організаційного клімату із задоволенням

роботою. Тому варто сказати, що під задоволенням роботою розуміється індивідуальна оцінка робочого місця чи робочої ситуації окремим працівником.

Таблиця 1.3 - Порівняння визначень організаційного клімату й організаційної культури

Організаційний клімат			Організаційна культура		
Ранг	Категорія	Частота	Ранг	Категорія	Частота
1	Організація	30	1	Члени	40
2	Члени	26	2	Спільність поглядів	40
3	Сприйняття	21	3	Цінності	30
4	Характеристики	15	4	Організація	28
5	Звернення	15	5	Поведінка	27
6	Описання	12	6	Надії	23
7	Спільність поглядів	11	7	Паттерни	21
8	Набір	10	8	Норми	17
9	Вплив	9	9	Вивчення	16
10	Практика	8	10	Шлях	15
11	Думки	15			
12	Система	12			
13	Посилання	11			
14	Соціалізація	10			
15	Набір	9			
16	Практика	8			
17	Розуміння	7			

Джерело: [19]

Для опису організаційного клімату використовуються наступні параметри:

- структура (ступінь формальної структурованості);
- ступінь ризику при прийнятті рішень;
- тактика винагород;
- можливості просування по службі;
- відношення керівництва до службовців;
- відношення службовців до керівництва;

- емоційна атмосфера [18].

Організаційний клімат являє собою відносно довгоживучу якість внутрішнього середовища організації, що

- сприймається її співробітниками;
- впливає на їхнє поводження;
- може бути описано визначеним набором характеристик організації.

При розгляді ролі управлінської команди у формуванні корпоративної культури та реалізації сталих практик варто враховувати наступні аспекти:

Приклад згори (Tone at the Top). Якщо керівництво саме дотримується проголошуваних цінностей, це мотивує працівників не сприймати ініціативи як формальні чи «лише на папері». Тобто реальні дії керівників сприяють формуванню довіри та готовності організації та співробітників змінюватися.

Концепція «приклад згори» (Tone at the Top) активно підтримується сучасними дослідниками, які вивчають корпоративну культуру та організаційні зміни. Едгар Шейн [20] наголошує, що саме поведінка лідерів є найпотужнішим засобом трансляції цінностей організаційної культури. Він підкреслює, що працівники сприймають культуру через реальні дії керівників, а не через формальні заяви.

Джон Коттер в своїх дослідженнях в галузі корпоративного управління підкреслює, що лідери повинні не тільки комунікувати важливість змін, але й особисто демонструвати нові моделі поведінки, якщо хочуть досягнути успіху в трансформаціях [6; 9]. Лідери, які демонструють відкритість, чесність і відповідальність своїм особистим прикладом, створюють атмосферу довіри, яка суттєво впливає на мотивацію команди та її здатність приймати зміни, персональна поведінка керівників визначає, наскільки глибокого працівники сприймають цінності компанії.

Підсумовуючи, зміни, поєднують системність, динаміку, орієнтацію на розвиток компетенцій та кількісну верифікованість в умовах цифровізації бізнесу. А топ-менеджмент визначає стратегію й пріоритети, які згодом трансформуються у цілі та завдання для підрозділів і окремих працівників.

З огляду на вище подане теоретичне дослідження, формування стратегічного бачення є однією з ключових функцій топ-менеджменту. Керівники визначають стратегічні пріоритети, які потім стають конкретними цілями й завданнями для окремих підрозділів і працівників, і на відміну від разових ініціатив, створює основу для постійного розвитку організації.

1.3 Подолання опору змінам як складова організаційного розвитку

Впровадження змін часто зустрічає опір з боку персоналу, що зумовлено страхом невизначеності, втратою стабільності та емоційним вигоранням. Ефективне управління опором змінам є ключовим завданням мотиваційного менеджменту. Окрім того, здатність реагувати на зміни всередині організації та адаптуватися до них стає критично важливим елементом виживання багатьох сучасних компаній у поточному процесі цифрової трансформації.

Коли люди чинять опір змінам, вони не ведуть діалогу з майбутнім. Вони побоюються ризиків, які несе невідоме. Вимагають у нього гарантій, яких життя не може дати, і ця безгарантійність заважає їм приймати рішення і рухатися вперед [21]. Знання причин опору змінам дозволяє сформувати ефективні стратегії управління ним, тобто опір змінам – це захисна реакція нашого організму на небезпеку втрат, яка має внутрішній (зниження уваги, втомленість, відчуття безсилля) та зовнішній прояв (втрата контакту з визначеним середовищем; фрустрація, що виражається переживаннях і поведінці, викликаних об’єктивно непереборними (або суб’єктивно сприйманими як непереборні) труднощами на шляху до досягнення мети, розбіжності реальності з очікуваннями).

Дослідники до причин опору змінам відносять такі причини:

- по-перше, це певні психологічні бар’єри, серед яких найбільший вплив здійснює страх перед невідомим. міни вимагають перегляду та адаптації звичних робочих процедур, а це викликає дискомфорт і небажання змінювати звичні методи роботи. Оскільки нові методи роботи вважаються більш

складними або неефективними, то тримання за старі практики може бути також значним джерелом опору;

- по-друге, важливими чинниками опору змінам є організаційні, які включають нестачу ресурсів для впровадження змін; відсутність чітких інструкцій щодо їх реалізації; відсутність ефективної комунікації між керівництвом та працівниками, недостатнє розуміння необхідності змін. Працівники не підтримають ініціативу керівництва, якщо не бачать чіткої вигоди від змін або не розуміють, як ці зміни вплинуть на організацію в цілому;

- по -третє, соціально-економічні чинники. Адже більшість людей втратили фінансову стабільність саме через військові дії в Україні; відбувається скорочення робочих місць і знову ж таки невизначеність майбутнього;

- По-четверте, організаційна культура має важливе значення у формуванні сприйняття змін. В організаційній культурі, складовою якої є безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників, зміни сприймаються легше. Також важливими чинниками опору змінам є особисті інтереси.

Основними способами попередження опору змінам є:

– залучення до впровадження змін співробітників, які розуміють, що проблема є і потребує саме таких змін;

– залучення колективу до обговорення і ухвалення рішень;

– між всіма структурними підрозділами має бути спільне бачення методів та інструментів вирішення проблеми;

– проведення роз’яснювальної роботи зі співробітниками стосовно наслідків впровадження змін, причому як позитивних, так і негативних, адже прозорість зменшує страхи та невизначеність;

– підготовка співробітників до нових умов через тренінги, семінари чи коучинг допоможуть їм швидше адаптуватися;

– керівники мають бути зразком для інших, демонструвати впевненість у реалізації змін;

– важливо слухати думки та побоювання співробітників, реагувати на їхні

запитання та допомагати подолати тривогу. Способи подолання опору змінам представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Способи подолання опору змінам

Спосіб	Тактика	Дії
Комунікація та залучення персоналу	Відкрите пояснення причин змін	Основними аспектами ефективного пояснення є: – використання простих і зрозумілих формулювань; – наголос на спільній меті та довгострокових вигодах; – регулярне оновлення інформації та підтримка двостороннього діалогу; – демонстрація підтримки працівникам через зворотний зв'язок; – організація особистих зустрічей між керівництвом та працівниками для обговорення індивідуальних проблем та побоювань.
	Залучення співробітників у процес прийняття рішень	Способи залучення співробітників: – проведення відкритих обговорень і зборів для висловлення думок; – організація робочих груп для аналізу та впровадження змін; – надання можливості працівникам брати участь у формуванні нових стратегій; – використання анонімних опитувань для зворотного зв'язку.
	Використання позитивного підходу до змін	Ключові елементи позитивного підходу: – підкреслення нових можливостей, що відкриваються завдяки змінам; – впровадження практик визнання досягнень співробітників у процесі адаптації; – формування корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість та інновації; – надання психологічної підтримки та мотиваційних програм.
Мотиваційні програми	Впровадження гнучких систем стимулювання	Методи гнучкого стимулювання: – запровадження системи гнучких бонусів залежно від досягнутих результатів; – використання нематеріальних заохочень (гнучкий графік, додаткові дні відпочинку, навчальні програми); – персоналізоване визнання досягнень та внеску кожного працівника; – надання можливості кар'єрного зростання в умовах змін
	Визнання досягнень і внеску кожного працівника	Методи визнання: – публічне відзначення результатів роботи (збори, корпоративні події, нагороди); – персоналізовані повідомлення про вдячність від керівництва; – введення програм внутрішнього рейтингу та відзначення найкращих співробітників; – фінансові та нематеріальні бонуси за досягнення та ініціативність.
	Психологічна	Методи психологічної підтримки:

	підтримка та корпоративна соціальна відповідальність	– запровадження програм психологічної допомоги (консультації з фахівцями, тренінги зі стресостійкості); – створення умов для емоційного розвантаження (корпоративні заходи, зони відпочинку); – заохочення до здорового способу життя та балансу між роботою та особистим життям. Ключові аспекти КСВ: – підтримка благодійних ініціатив і соціальних проектів; – впровадження політики екологічної та соціальної відповідальності; – надання допомоги працівникам та їхнім родинам у кризових ситуаціях.
Навчання та розвиток персоналу	Проведення тренінгів для адаптації до нових умов	Основні аспекти тренінгів: – проведення навчальних програм із кризового менеджменту; – розвиток навичок роботи в умовах невизначеності; – використання симуляцій та кейс-методів для практичного засвоєння знань; – регулярне оновлення навчальних програм відповідно до нових викликів.
	Розвиток навичок кризового менеджменту	Кризовий менеджмент є важливим елементом адаптації до змін. Розвиток відповідних навичок допомагає персоналу ефективно діяти в умовах невизначеності. Основні напрями розвитку: – навчання стратегій управління ризиками; –формування навичок швидкого прийняття рішень у стресових ситуаціях; – розвиток комунікаційних навичок для ефективної взаємодії під час криз; – впровадження практичних тренінгів і сценаріїв для моделювання кризових ситуацій.
	Впровадження менторських програм	Переваги від впровадження програм менторства отримують усі залучені сторони: долучення до групи наставників – форма відзнаки та професійної оцінки; менті отримують допомогу в досягненні професійної та особистої зрілості, підприємство отримує більшу кількість працівників, які перейняли унікальне ноу-хау організації, а також відповідні установки і цінності, що відповідають баченню та місії компанії [4].

Джерело: [24 - 34]

Оцінку ефективності подолання опору змінам можна здійснювати за показниками: – рівень залучення працівників. Один з основних показників успіху – це рівень участі працівників у процесі змін. Високий рівень залученості свідчить про успішне подолання опору;

– відгуки та зворотний зв’язок. Lean-лідер повинен регулярно збирати зворотний зв’язок від команди, щоб оцінити їхнє ставлення до змін і виявити

можливі проблеми або непорозуміння;

– продуктивність і ефективність. Зміни повинні призвести до покращення ключових показників продуктивності та ефективності. Якщо після впровадження змін ці показники залишаються на тому ж рівні або знижуються, це може бути ознакою невдалого подолання опору;

– культура організації. Успішні зміни повинні призвести до покращення культури організації, створення більш відкритого та співпраціального середовища [29].

Висновок до 1 го розділу.

В першому розділі магістерської роботи нами здійснено аналіз ключових управлінських шкіл, класчних теорій менеджменту, та еволюцію концепцій управління змінами, що дозволило здійснити періодизацію розвитку підходів до управління змінами.

Виявлено, що зміни в організації, це складний, багатоаспектний процес цілеспрямованої трансформації бізнес-моделі, структури, внутрішніх процесів і корпоративної культури з метою ефективної адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Розглянуто моделі управління змінами, представлено основні характеристики моделей, основні школи та підходи теорій організаційних змін.

Обґрунтовано, що формування культури відповідальності та відкритості, а також належна мотивація й визнання досягнень є одними з найбільш потужних управлінських інструментів, які сприяють ефективному проведенню організаційних змін. Поєднання класичних ідей теорій з сучасними цифровими рішеннями сприяє досягненню нового рівня залученості та продуктивності команди, як важливого чинника опору змінам, враховуючи особисті інтереси.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ГАЗОРОПОДІЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Загальна характеристика стану газорозподільної системи в Україні

24 серпня 1991 року Верховна Рада УРСР прийняла Акт проголошення незалежності України, чим започаткувала створення суверенної української держави. Навесні 2014 року Росія, грубо порушивши норми міжнародного та українського права, анексувала Автономну Республіку Крим, місто Севастополь та окремі райони Донецької й Луганської областей. 24 лютого 2022 року розпочалася повномасштабна збройна агресія проти України без офіційного оголошення війни.

Конфлікт з Росією має багатогранний і довготривалий характер, охоплюючи військову, політичну, економічну, соціальну, культурну та духовну сфери. Росія активно застосовує інструменти «м'якої сили» (soft power), концепцію якої сформулював Джозеф Най. Ця стратегія базується на привабливості, добровільній згоді та симпатіях, що дозволяє досягати геополітичних цілей непомітно в короткостроковій перспективі. Значну роль тут відіграють ЗМІ та вільно поширювані інформаційні матеріали, які формують громадську думку та впливають на довіру до державних інститутів.

Росія прагне відновити статус домінуючого центру та відтворити імперську структуру. Як зазначав Збігнєв Бжезінський, без України Росія втрачає імперський статус. У таких умовах для України критично важливо впроваджувати проєкти, спрямовані на зміцнення національної безпеки, зокрема в енергетичній сфері.

Енергетична безпека є ключовим елементом загальної державної безпеки країни. Газотранспортна та газорозподільна інфраструктура відіграє в ній фундаментальну роль. Геополітичне значення України визначається наявністю однієї з найбільших у світі систем транспортування газу, через яку тривалий час

здійснювався транзит значних обсягів російського газу до країн Європейського Союзу. Ця система залишається важливою як для внутрішнього ринку, так і для низки міжнародних гравців.



Рисунок 2.1 – Газотранспортна система України, схематичне зображення
Джерело: [35]

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

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

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

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

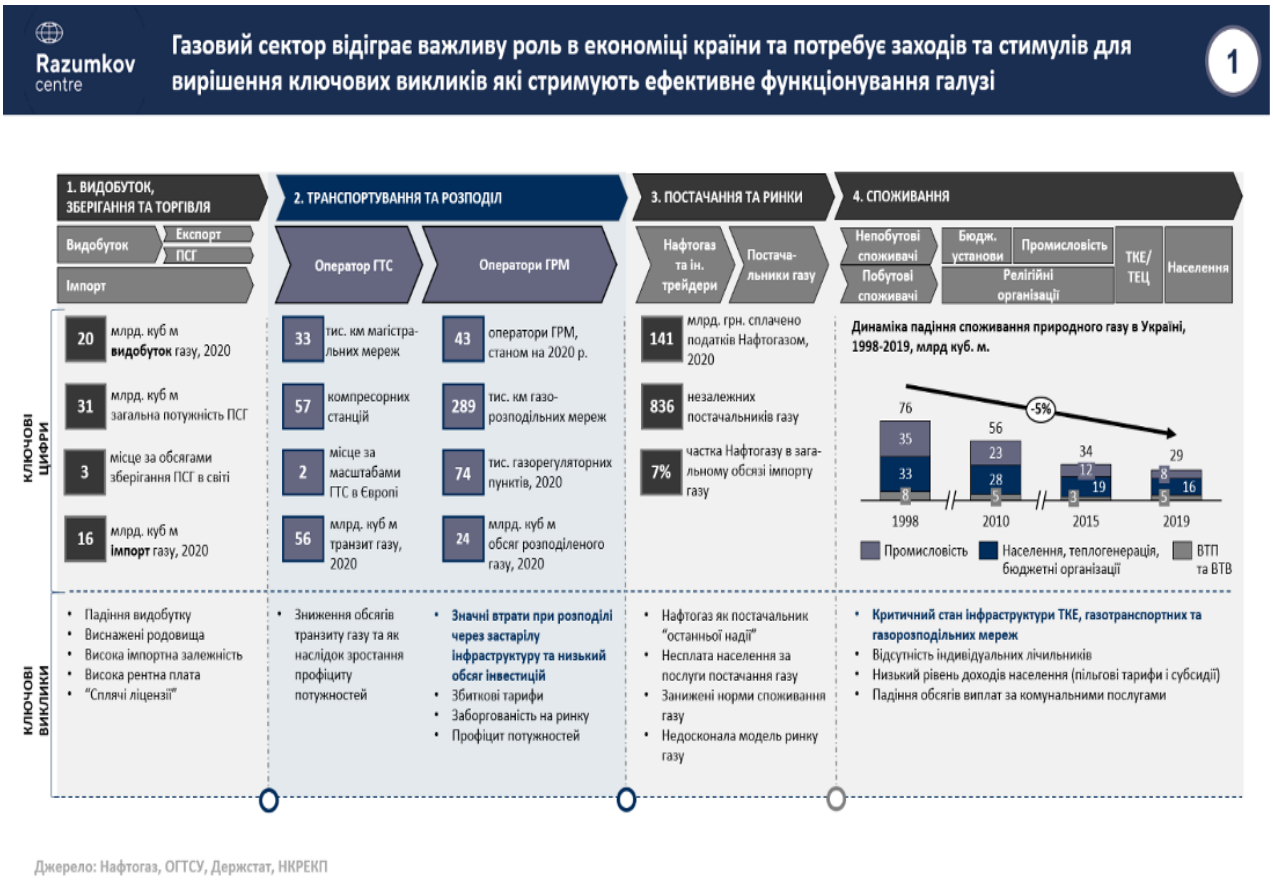


Рисунок 2.2 - Ланцюг доданої вартості газового сектору

Джерело: [36]

Газовий сектор України умовно поділяється на чотири основні ланцюги доданої вартості:

1 Видобуток, зберігання та торгівля природним газом.

2 Транспортування та розподіл.

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

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

рази).

У першому півріччі 2024 року валовий видобуток природного газу в Україні зріс на 2,3% порівняно з аналогічним періодом 2023 року та склав близько 9,39 млрд м³. Частка АТ «Укргазвидобування» збільшилася з 73% до 77%, тоді як частка приватних компаній зменшилася з 21% до 16,6%. Група Нафтогаз (Укргазвидобування + Укрнафта) показала зростання видобутку на 8–8,9%, тоді як приватні видобувні компанії скоротили обсяги на 19,3%.

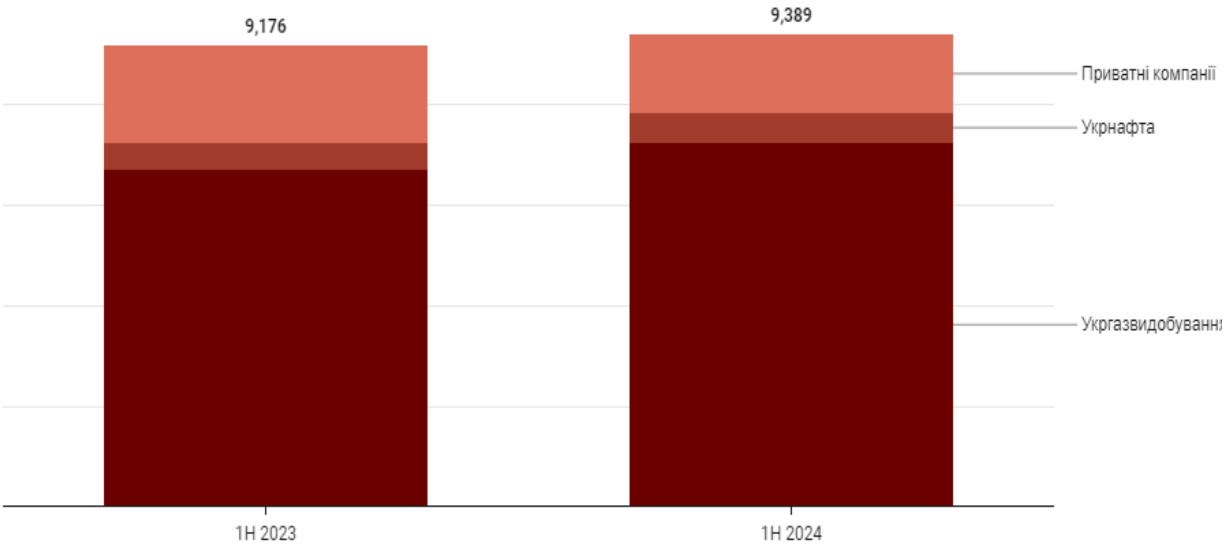


Рисунок 2.3 - Видобуток природного газу за I півріччя 2023 та 2024 р., млрд куб м

Джерело: [37]

Оптовий ринок природного газу в Україні поділяється на регульований та нерегульований сегменти. У 2023–2024 роках спостерігалося зниження цін на оптовому ринку, що відповідало тенденціям європейських хабів (вплив помірної погоди та високих запасів у Європі). Водночас у 2024–2025 роках фіксувалися періоди зростання цін, особливо в окремі місяці 2025 року (до 23 000 грн/тис. м³ з ПДВ у травні 2025).

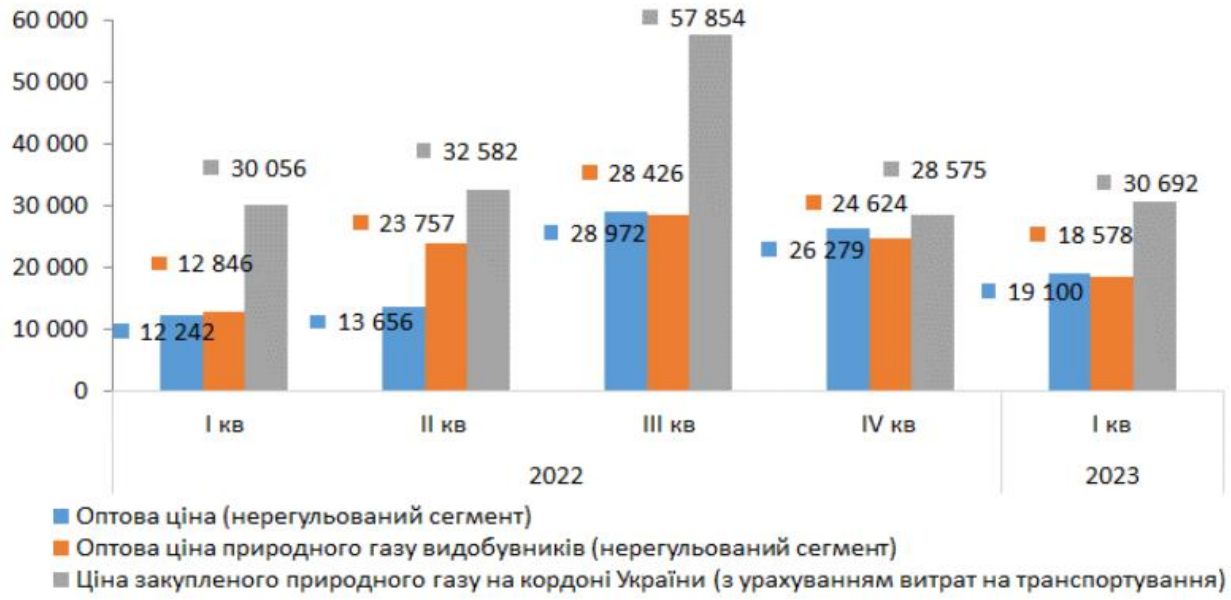


Рисунок 2.4 - Динаміка оптових цін на нерегульованому сегменті оптового ринку природного газу, грн/тис. м3 (без ПДВ)

Джерело: [38, ст.7]

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

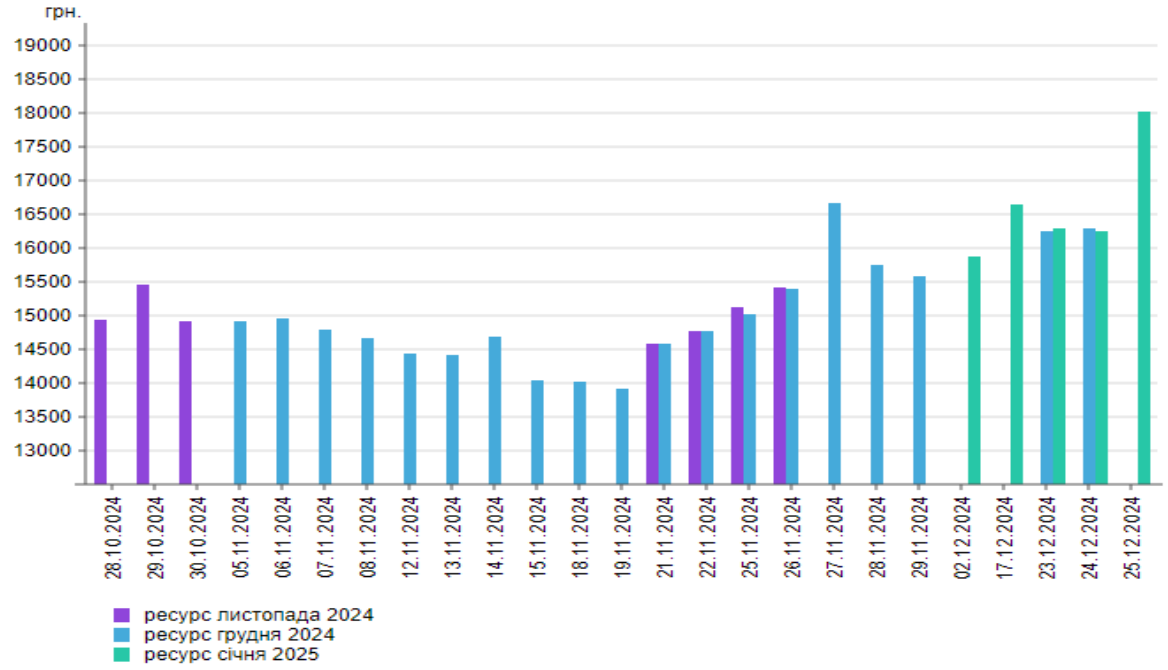


Рисунок 2.5 – Результати торгів на Українській енергетичній біржі, 2024р.

Джерело: [39]

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

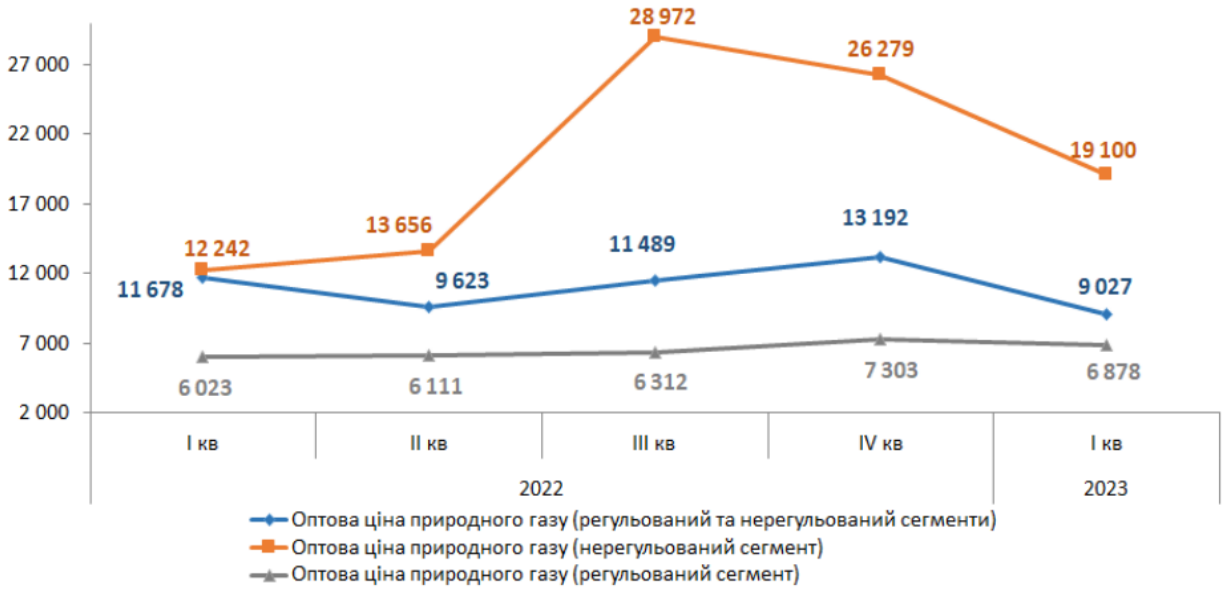


Рисунок 2.6 – Динаміка оптових цін на ринку природного газу, грн/тис. м3 (без ПДВ)

Джерело: [38, ст.6]

Споживання природного газу в першому півріччі 2024 року зменшилося на 1,1% порівняно з аналогічним періодом 2023 року — до приблизно 11,5 млрд м³. Найбільша частка припадає на населення (близько 35%).

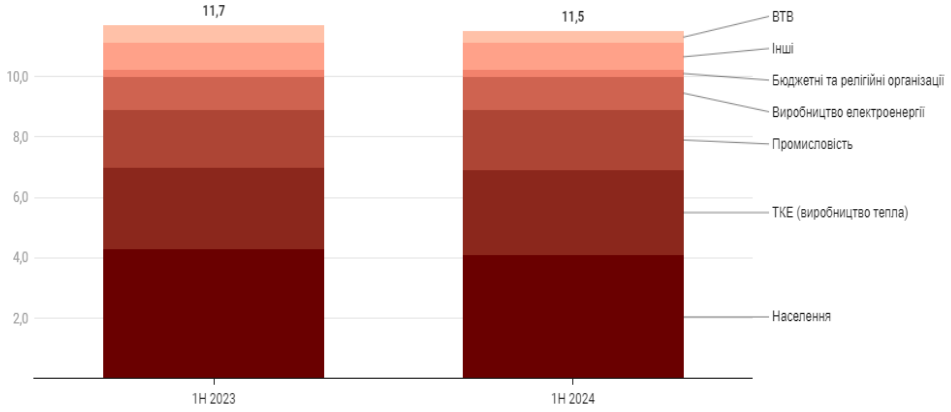


Рисунок 2.7 - Споживання природного газу за І півріччя 2023 та 2024 р., млрд куб м

Джерело: [38]

Загалом газорозподільна система України продовжує функціонувати в умовах війни, значних пошкоджень інфраструктури та потреби в постійній модернізації. У 2024–2025 роках НКРЕКП затвердила плани розвитку газорозподільних систем на 2025–2034 роки, що передбачають поступове відновлення, підвищення надійності та адаптацію до нових реалій енергетичної безпеки.

2.2 Дослідження аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності АТ «Миколаївгаз»

Газове господарство Миколаївщини має понад 65-річну історію і є одним з ключових підприємств у галузі розподілу природного газу в Україні. Так, у 1953 році при Миколаївському міськводоканалі була організована дільниця із забезпечення мешканців міста Миколаєва скрапленим газом-пропан – бутаном у балонах. Вже з кінця 50-х років минулого століття розпочалось будівництво газопроводу природного газу [40].

Через 10 років виконком Миколаївської обласної ради депутатів трудящих прийняв рішення про «Організацію виробничо-експлуатаційної контори газового господарства «Миколаївгаз». Початковою датою зародження підприємства як окремої функціональної ланки для життєзабезпечення комфорту містян стало 9 серпня 1963 року. У той час пріоритетним завданням підприємства стає підбір кадрів та їх навчання.

Перший факел на головному газорозподільчому пункті було запалено вже за три місяці – 23 листопада 1963 року. У цьому ж році газопостачання підключили до Чорноморського суднобудівного заводу, парфумерного комбінату, ДП «Суднобудівний завод 61-го комунара» та заводу «Дормашина».

Перший будинок, який отримав газопостачання, став будинок №51 по вулиці Рози Люксембург (Нікольська). Історична подія відбулась 27 січня 1964 року. А перша опалювальна котельня до газопроводу низького тиску по Маріупольській (колишня Московська) 4 була підключена 13 листопада цього ж року.

На початку 70-х років в області будуються газопроводи-відводи до райцентрів та селищ міського типу Березнегувате і Баштанка. Розбудова продовжується: у 1972 році створюється обласне виробниче управління з експлуатації газового господарства «Миколаївгаз», будуються експлуатаційні бази у Баштанці, Очакові, Миколаєва, Новій Одесі [40].

1981 рік став історичним для підприємства: «Миколаївгаз» першим в України став використовувати поліетиленові газопроводи. До цього часу така практика використовувалась лише за кордоном, тому це рішення призвело до значної економії коштів для захисту газопроводів від корозії.

30 жовтня 1991 року виробниче об'єднання «Миколаївгаз» перетворюється у державне підприємство. У 1995 році шляхом корпоратизації та приватизації частини майна ДП стає ВАТ «Миколаївгаз». Після переформації, господарство розширює свою діяльність: відбувається виготовлення проектної документації, будівництво газових мереж та газифікація на замовлення населення, переобладнання автомобілів з бензину на газ тощо.

Створюється виробнича лабораторія із повірки промислових лічильників, яка обслуговувала газифіковані підприємства не лише Миколаївської, а й Одеської і Херсонської областей [40].

Підприємство проводить широкомасштабну роботу з встановлення датчиків тиску на газопроводах та датчиків контролю доступу на ГРП, що дає можливість забезпечити безпеку та безперебійність газопостачання для населення всієї області. 14 липня 2010 року акціонерне товариство набуває статусу публічного.

«15 серпня 2023 року АТ «Миколаївгаз» увійшло до складу НАК «Нафтогаз України», а з 1 жовтня 2023 розширено межі ліцензійної діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України» та створено Миколаївську філію ТОВ «Газорозподільні мережі України». 29 вересня 2023 року НКРЕКП прийняло рішення (постанова від 29.09.2023) про зупинення дії ліцензії АТ «Миколаївгаз» (код ЄДРПОУ 05410263) на право провадження

господарської діяльності з розподілу природного газу, виданої відповідно до постанови НКРЕКП від 09.04.2015 № 1228, у зв'язку з передачею цілісного майнового комплексу з розподілу природного газу іншому суб'єкту господарювання, який отримав відповідну ліцензію [41].

Наразі на балансі підприємства – 6313,34 км. газопроводів. 673 катодні станції захисту, 290 ГРП, 1083 ШРП, 3226 КБРТ понад 350 тисяч споживачів газопостачання, серед яких більше двох тисяч – юридичні особи. Протяжність газопроводів по Миколаївщині становить 8765,68 км., а загальний рівень газифікації перевищує 70%. Щороку товариство сприяє розширенню газифікації населених пунктів, забезпечуючи природним газом усі категорії споживачів [41].

Основною сферою діяльності компанії є розподіл природного газу споживачам Миколаївської області. Так, на нашу думку, газорозподільне підприємство – це суб'єкт господарювання, що на підставі ліцензії здійснює транспортування природного газу від газопостачальної організації безпосередньо до споживача, надаючи послуги щодо технічного обслуговування та ремонту газорозподільних мереж, що перебувають у власності ГРП чи у користуванні на законних підставах.

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

1 Основні види діяльності :

- Транспортування природного газу через розподільчі газопроводи понад 1 млрд кубометрів.
- Обслуговування та ремонт газових мереж та споруд на них.
- Проектування та будівництво систем газопостачання з використанням

сталевих та поліетиленових газопроводів.

- Встановлення, повірка та ремонт газових лічильників споживачів.

2 Показники діяльності:

- Довжина розподільчих газопроводів: близько 15 тисяч кілометрів.
- Рівень газифікації: перевищує 70%.
- Обсяг споживання природного газу: більше одного мільярда кубометрів на рік.
- Транспортувальні газопроводи: приблизно 800 км^3. Основні досягнення: Стабільне постачання:
- Забезпечення безперебійного газопостачання протягом всього року.

3 Соціальна відповідальність:

- Підтримка місцевих громадських ініціатив та проектів.
- Інноваційність:
- Впровадження нових технологій для підвищення ефективності розподілу газу.

4 Рівень газифікації:

- Села: понад 80%
- Міста: близько 95%

5 Інвестиції в інфраструктуру:

- Оновлення газових мереж: понад 300 млн грн на рік.

6 Кількість споживачів:

- Фізичні особи: більше 500,000 клієнтів.

Промислові підприємства: більше 1,000 споживачів. Створено сучасний «Центр обслуговування споживачів», який кардинально змінив підхід до обслуговування клієнтів компанії. Робота нового центру організована за принципом «Єдиного вікна», що дозволяє споживачам отримувати послуги в одному місці та у найкоротші терміни. Центр обслуговування споживачів надає послуги як фізичним особам (населенню), так і юридичним особам-споживачам природного газу. Як соціально відповідальна компанія, АТ «Миколаївгаз» гарантує своїм працівникам [41]:

- своєчасну виплату заробітної плати, рівень якої залежить від кваліфікації працівників та умов праці;
- соціальний пакет (щорічна оплачувана відпустка, декретна відпустка із збереженням робочого місця);
- преміювання за ефективність у роботі;
- створення безпечних та комфортних умов праці;
- впровадження нових прогресивних форм організації праці;
- забезпечення сучасними ефективними формами навчання в системі підвищення кваліфікації персоналу.

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

Організаційно-правова форма - АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО.

Представимо види діяльності АТ «Миколаївгаз» [42; 43]

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

Інші:

- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
- 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами.
- 85.32 Професійно-технічна освіта.
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

- 47.30 Роздрібна торгівля пальним.
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.
- 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи.
- 42.21 Будівництво трубопроводів.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів.
- 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп’ютерів.
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

В таблиці 2.1 представлено зведену інформацію щодо фактичної кількості працівників АТ «Миколаївгаз» у 2023 році. Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді.

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

Таблиця 2.1 - Зведена інформація щодо фактичної кількості працівників в АТ «Миколаївгаз» у 2023 році

Підрозділ	Робітники Потреба	Робітники Фактично	ІТП Потреба	ІТП Фактично	Всього Потреба	Всього Фактично	Відхи-лення
Транспорту-вання – всього	1450	1120	290	265	1740	1385	-355
Аварійно-диспетчерська служба	250	205	85	82	335	287	-48
Внутрі-будинкова служба	220	175	38	36	258	211	-47
Служба експлуатації підземних газопроводів та ГРП	530	395	42	38	572	433	-139
Служба електрохім-захисту та обстеження	130	100	22	21	152	121	-31
Метрологічна служба, сервісний центр	70	55	48	40	118	95	-23
(інші підрозділи транспорту-вання)	...	...	...	...	...	...	...
Постачання – всього	385	370	125	120	510	490	-20
Інша діяльність – всього	235	150	85	76	320	226	-94
Апарат управління – всього	60	55	205	190	265	245	-20
Зріджений газ	48	40	13	13	61	53	-8
Всього по товариству	2178	1735	718	664	2896	2399	-497

Джерело: сформовано автором на основі даних АТ «Миколаївгаз»

Вище подані показники демонструють стабільну роботу та важливу роль АТ «Миколаївгаз» у забезпеченні енергетичної стабільності регіону. Фактори середовища непрямої дії наведено нижче.

Таблиця 2.2 – Економічні показники діяльності АТ «Миколаївгаз»

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

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

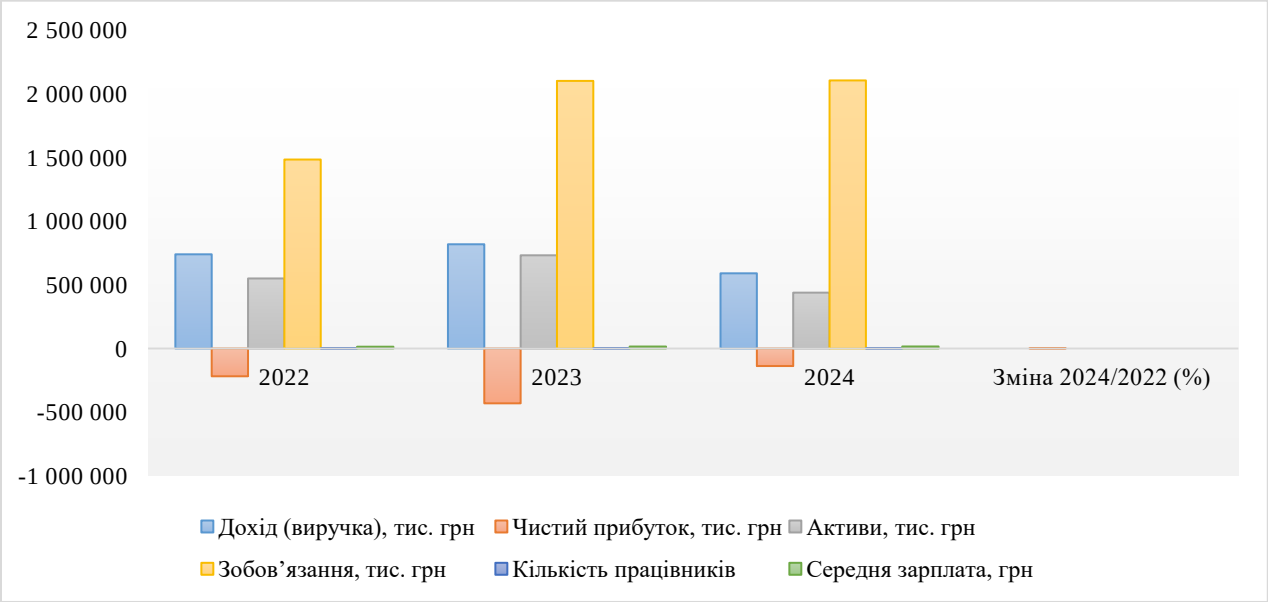


Рисунок 2.8 - Економічні показники діяльності АТ «Миколаївгаз»

Економічне середовище. Характеристикою економічного середовища для підприємства є платоспроможність населення. Загальний рівень платоспроможності залежить від рівня поточних доходів, цін, заощаджень і доступності кредиту. З огляду на сьогоднішній економічний стан області, та й країни в цілому, на рівень платоспроможності населення впливають економічні спади, високий рівень безробіття, зростаюча вартість отримання кредитів, а також наслідки воєнних дій. Економічне середовище має великий вплив на діяльність підприємства, оскільки загрозою є заборгованість населення за послуги газопостачання.

Фактори науково-технічного прогресу. АТ «Миколаївгаз» для утримання займаних прибуткових позицій необхідно розбиратися в змінах, що

відбуваються в науково-технічному середовищі, і в тому, як нова наука і технологія можуть вплинути на діяльність підприємства.

Демографічне середовище. Демографічне середовище м. Миколаєва та області прямо впливає на функціонування АТ «Миколаївгаз», адже з тенденціями зменшення населення через міграцію та воєнні події, число потенційних споживачів послуг може знижуватися. У рамках короткострокового та середньострокового періодів зазначені демографічні тенденції є викликами для розвитку.

Природне середовище. Функціонуючи в складних умовах, гостро постають екологічні питання. Екологічний фактор є досить важливим, адже АТ «Миколаївгаз» функціонує в умовах підвищеної небезпеки як для працівників і споживачів, так і екологічного стану. Для вивчення макросередовища АТ «Миколаївгаз» використовується STEP-аналіз, який дозволяє оцінити вплив кожного фактора макросередовища на діяльність підприємства. Основні фактори непрямої дії розглянуто у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Вплив факторів непрямої дії (STEP-аналіз)

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

Джерело: сформовано автором

Таким чином, STEP - аналіз підприємства дозволив виявити позитивні і негативні фактори зовнішнього середовища, які необхідно врахувати при аналізі діяльності АТ «Миколаївгаз». Основою для оцінки ефективності управлінських рішень щодо змін у АТ «Миколаївгаз» є визначення

можливостей здійснення змін за рахунок:

- трудових ресурсів;
- основних засобів;
- оборотних ресурсів;
- нематеріальних активів;
- інвестиційних та фінансових ресурсів.

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

Метод SWOT-аналізу встановлює взаємозв'язок між потенціалом підприємства, тобто його сильними та слабкими сторонами, та зовнішніми можливостями і загрозами. За допомогою SWOT-аналізу здійснюється оцінка зовнішніх можливостей, які слід використовувати, та загроз, яких варто уникати. Щоб запобігти кризовим ситуаціям через наявні зовнішні загрози, менеджери підприємства мають використовувати сильні сторони та сприятливу зовнішню ситуацію для здійснення змін, спрямованих на розвиток. Для проведення SWOT-аналізу складається тактичний баланс, у якому порівнюється вплив сприятливих та несприятливих зовнішніх чинників, а також аналізується внутрішній потенціал, який можна ефективно використати у діяльності АТ «Миколаївгаз».

Матриця SWOT-аналізу є першим кроком для обґрунтування конкретних цілей та завдань, а на їх основі – необхідності управління змінами в діяльності підприємства. Для обґрунтування проведення змін у АТ «Миколаївгаз» скористаємося методикою проведення SWOT-аналізу, починаючи з аналізу позитивних та негативних зовнішніх чинників підприємства, можливостей та загроз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз АТ «Миколаївгаз»

Категорія	Показник / Характеристика
Сильні сторони (Strengths)	- Значний досвід роботи (понад 65 років) та кваліфікований персонал - Розвинена мережа газопроводів (~15 тис. км) - Стабільне забезпечення газом побутових та промислових споживачів - Наявність сучасного Центру обслуговування за принципом «єдиного вікна» - Соціальна відповідальність (своєчасна зарплата, соцпакет)
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Залежність від постачальників газу та тарифної політики НКРЕКП - Високі витрати на утримання та ремонт старих мереж - Дефіцит кадрів у виробничих підрозділах (~17% вакансій) - Зупинення ліцензії у 2023 р. та передача активів іншому оператору - Вплив воєнних ризиків на інфраструктуру
Можливості (Opportunities)	- Впровадження сучасних технологій (розумні лічильники, ПЕ газопроводи) - Державні програми з газифікації та модернізації мереж - Зростання попиту на газ у відновленні промисловості після війни - Партнерства з міжнародними донорами на відновлення інфраструктури
Загрози (Threats)	- Воєнні дії та пошкодження мереж - Зміни в законодавстві та тарифікації - Економічна нестабільність, інфляція, зниження платоспроможності населення - Конкуренція з альтернативними джерелами енергії (електрика, біогаз тощо) - Міграція населення з області

Джерело: сформовано автором

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:

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

Зовнішнє середовище: АТ «Миколаївгаз» працює під координацією держави, що дозволяє забезпечити стабільне надання послуг та модернізацію інфраструктури. Також АТ «Миколаївгаз» є частиною Групи Нафтогаз, що сприяє інтеграції та оптимізації роботи .

Таблиця 2.5 - Можливості та загрози АТ «Миколаївгаз» (оцінка ймовірності та впливу, 1–10 балів)

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

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.6 - Оцінка потенціалу АТ «Миколаївгаз» (зважений бал, максимум 30 за позицією)

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

Джерело: сформовано автором

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

можливостей змін АТ «Миколаївгаз» на підставі отриманих даних SWOT-аналізу, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Ідентифікація можливих змін АТ «Миколаївгаз», тис. грн.

Показники можливостей змін	2022	2023	2027	Відхилення 2027–2022
персоналу	1430	1683	2896	+1466
організаційної структури	154	154	154	0
оборотних ресурсів	262	1155	372	+110
основних засобів	9	9	12	+3
нематеріальних активів	49	73	116	+67
Разом	1904	2871	3550	+1646

Джерело: сформовано автором

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

2.3 Дослідження опору змінам в АТ «Миколаївгаз»

Керівництво АТ «Миколаївгаз» обґрунтовано побоювалося можливих негативних наслідків упровадження організаційних змін для діяльності підприємства. Як свідчить багаторічний досвід функціонування енергетичних та інфраструктурних компаній у різних країнах, трансформація формату роботи, управлінських підходів і внутрішніх процесів може призвести до суттєвих ускладнень у виробничо-господарській діяльності та функціонуванні внутрішнього середовища організації. У зв’язку з цим виникла об’єктивна потреба у проведенні ґрунтовного аналізу та багатоетапної підготовки АТ «Миколаївгаз» до впровадження змін.

Щоб оцінити і проаналізувати забезпеченість підприємства кадрами порівняємо показники чисельності за звітом та планом відповідних років, визначимо абсолютне та відносне відхилення чисельності працюючих.

Необхідні дані та проведені розрахунки занесемо в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 - Оцінка та аналіз забезпеченості працівниками АТ «Миколаївгаз»

Показники	Роки	За звітом	За планом	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Спискова чисельність працівників	2023	1638	1650	-12	99,3
	2024	1645	1620	+25	101,5
	2025	1323	1400	-77	94,5
Керівники	2023	185	185	0	100
	2024	188	185	+3	101,6
	2025	165	170	-5	97,1
Спеціалісти	2023	320	330	-10	97,0
	2024	325	320	+5	101,6
	2025	260	280	-20	92,9
Службовці	2023	85	85	0	100
	2024	87	85	+2	102,4
	2025	78	80	-2	97,5
Робітники	2023	1048	1050	-2	99,8
	2024	1045	1030	+15	101,5
	2025	820	870	-50	94,3

Джерело: сформовано автором на основі даних АТ «Миколаївгаз»

Як бачимо, фактична кількість працюючих сильно не відрізняється від планової. У 2023 — фактична чисельність майже відповідає плану (99,3 %), невелике недоукомплектування на 12 осіб. Найбільше відхилення у спеціалістів (10 осіб), , тому план по їх забезпеченості був виконаний не на 100%, а на 98%. Основна ж робота була виконана в запланованих обсягах і кількість потрібних працівників для виконання цієї роботи відповідала запланованим показникам.

У 2024 р. підприємство зазнало реорганізації (перехід до філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»), що призвело до значного скорочення штату. Обсяг розподілу газу та забезпечення технічної експлуатації зменшився. Загалом фактична кількість працюючих склала 132 особи, що на 8 чоловік менше, ніж було заплановано.

Протягом 2025 р. кількість працюючих продовжувала зменшуватися, відбулося значне недоукомплектування (-77 осіб, 94,5 % від плану). Найбільше скорочення торкнулося робітників (-50 осіб) та спеціалістів (-20 осіб).

Зобразимо графічно відповідну зміну кількості працівників за звітом та за планом, рисунок 2.9.

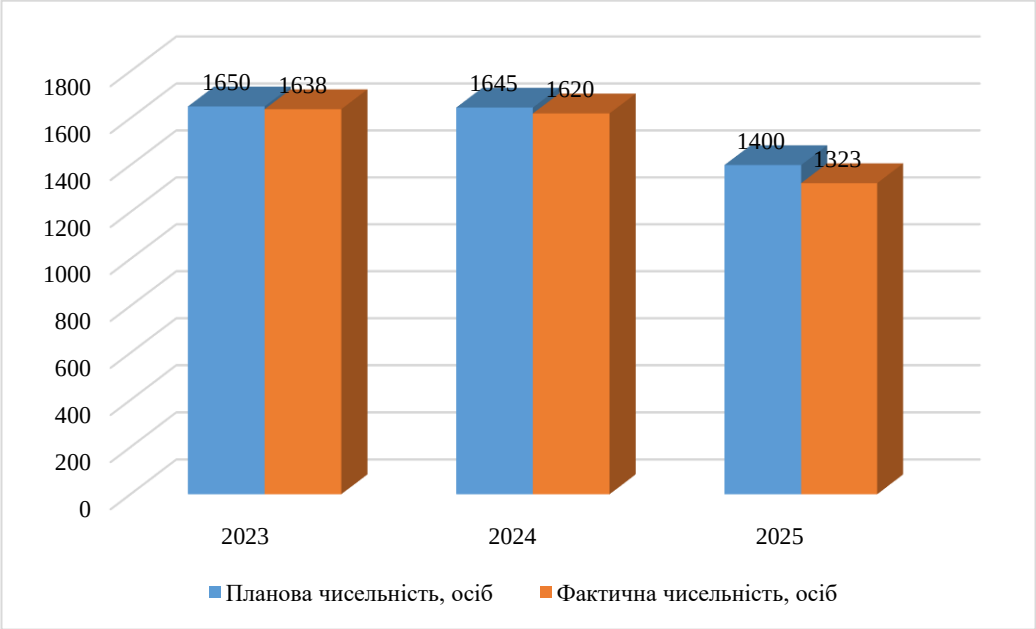


Рисунок 2.9 - Фактична та планова зміна чисельності працюючих в АТ «Миколаївгаз»

Джерело: побудовано на основі таблиці 2.8

Таким чином ми бачимо, що АТ «Миколаївгаз» забезпечене відповідними працівниками. Протягом останніх двох років спостерігається скорочення показників через реорганізацію. Однією із причин змін є зменшення обсягу виконаних робіт щодо бази виробничого обслуговування, а також те, що підприємство адаптується до нових умов.

Основною ж задачею планування робочої сили є досягнення рівноваги між плануванням структури робочої сили в майбутньому і створенням атмосфери стабільності для уже працюючих. Організація діє за поетапним планом оцінки майбутніх потреб у робочій силі та формування дій по їх задоволенню. Спочатку визначаються спеціальності і кількість робітників для кожного відділу. Потім кількість теперішніх працівників проектується на горизонтальну площину без врахування найму нових, але зважаючи на зменшення працівників за рахунок смертності, виходу на пенсію, звільнення. Наступним етапом є порівняння даних пропозиції і попиту робочої сили і визначення її дефіциту чи надлишку. Після цього формується план стосовно

найму чи її звільнення. Періодично, в процесі функціонування, план переглядається, вносять зміни в залежності від ситуації.

Тож, у результаті певних змін, які відбувається під час воєнний дій та стану, керівництвом АТ «Миколаївгаз» було прийнято низку управлінських рішень, зокрема [46]:

- оптимізація чисельності персоналу в окремих структурних підрозділах (скорочення 9 посад). Це рішення спричинило негативні емоційні реакції у трудовому колективі, зростання тривожності та страху втрати робочого місця. Водночас воно було зумовлене необхідністю підвищення керованості процесів та втратою актуальності окремих функцій у нових умовах діяльності підприємства;
- перегляд виробничих та експлуатаційних потужностей, що пов’язано зі змінами логістики, регіональної структури споживання та умов функціонування газорозподільної системи в умовах воєнного стану;
- трансформація каналів внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також формування нової системи оцінювання ефективності роботи структурних підрозділів і персоналу;
- зміна формату командної взаємодії. Було впроваджено дистанційні та змішані форми проведення нарад і реалізації проєктів із використанням платформи Microsoft Teams, що дало змогу забезпечити безперервність управлінських процесів та підвищити координацію дій працівників.

Реалізація зазначених управлінських рішень дала змогу керівництву АТ «Миколаївгаз» значною мірою мінімізувати негативні наслідки організаційних змін.

У межах дослідження було проведено аналіз ставлення працівників АТ «Миколаївгаз» до процесів змін. Емпіричне дослідження ґрунтувалося на припущенні, що прояви традиціоналізму більш характерні для працівників старших вікових груп, тоді як молодші співробітники демонструють більшу відкритість до нововведень. Вихідною гіпотезою дослідження було твердження, що ставлення до змін і рівень опору їм формуються під впливом

сукупності соціокультурних факторів, серед яких важливу роль відіграє вік працівника підприємства газорозподільної сфери.

У дослідженні було проведено анкетування працівників АТ «Миколаївгаз». Анкета сформована шляхом поєднання «паспортної» частини тесту «Як ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер, І. Фішер) та методики визначення рівня асертивності. Бланк анкети представлено у додатку А.

Загальна вибірка становила 21 особу. З огляду на те, що кадровий склад підприємства представлений працівниками віком від 18 до 55 років, вибірку було поділено на дві вікові групи: молодша група (18–35 років) та старша група (36 років і старше).

Результати аналізу анкетування засвідчили, що частка молодших працівників, які демонструють вільнодумне ставлення до змін (38,1 %), перевищує частку старших працівників, лояльно налаштованих до змін (28,6 %). Водночас частка молодих працівників із традиціоналістськими установками становить 33,3 %, що є нижчим показником порівняно зі старшою віковою групою (42,6 %).

Таблиця 2.9 - Розподіл працівників АТ «Миколаївгаз» за ставленням до змін залежно від віку

Ставлення до змін	18–35 років, %	36 років і старше, %
Вільнодумці	38,1	28,6
Традиціоналісти	33,3	42,6
Реалісти	33,3	28,6

Джерело: побудовано на основі аналізу анкетування

Отже, з віком працівників АТ «Миколаївгаз» спостерігається зростання консервативних і традиціоналістських тенденцій. При цьому частка респондентів, віднесених до категорії реалістів, у двох вікових групах суттєво не відрізняється: 33,3 % — у молодшій групі та 28,6 % — у старшій.

Дані, наведені на рисунку 2.10, свідчать про наявність вікових відмінностей у ставленні працівників АТ «Миколаївгаз» до організаційних змін. Молодші працівники більшою мірою демонструють вільнодумні установки, тоді як серед працівників старшої вікової групи домінують

традиціоналістські орієнтації.

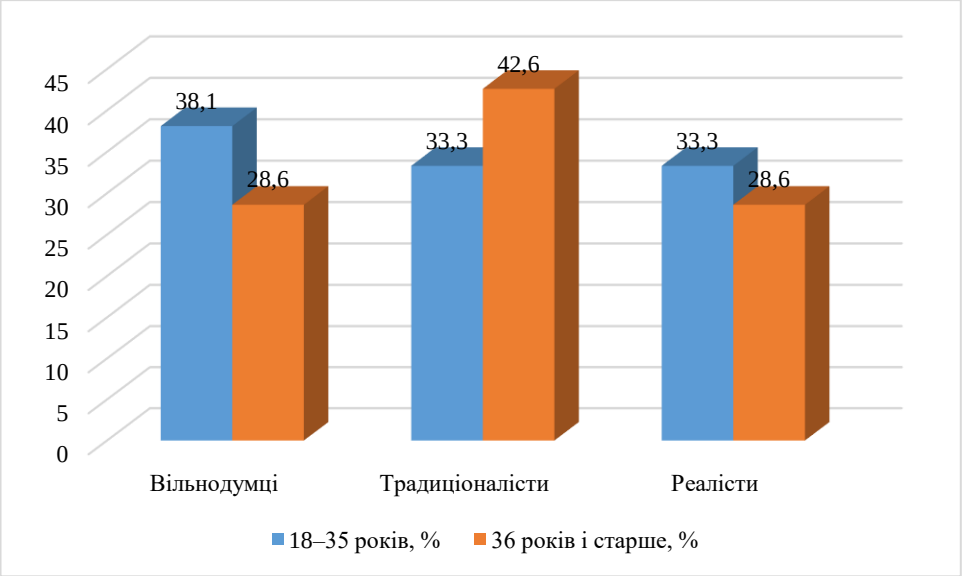


Рисунок 2.10 - Ставлення працівників АТ «Миколаївгаз» до змін за віковими групами

Отримані результати підтверджують вплив вікового чинника на формування ставлення до змін, однак він не є визначальним, оскільки на готовність до змін впливають також професійний досвід, корпоративна культура, управлінський стиль і характер комунікацій у колективі.

У науковій літературі також висловлюється припущення про наявність зв'язку між посадою працівника та його ставленням до змін. Зокрема, вважається, що керівники більш схильні підтримувати зміни, тоді як рядові працівники демонструють більший консерватизм. Для перевірки цієї гіпотези в АТ «Миколаївгаз» було проведено додаткове емпіричне дослідження методом групування за такими ознаками: ставлення до змін (традиціоналісти, вільнодумці, реалісти) та посада респондента (керівники, спеціалісти, виробничий персонал).

Результати дослідження показали, що зазначена гіпотеза не підтвердилася. Так, 9,5 % усіх опитаних є традиціоналістами, тоді як 4,8 % керівників віднесено до вільнодумців. Частка реалістів серед керівників становить 9,5 %. Таким чином, ставлення до змін не має чіткої прив'язки до

займаної посади.

Подальший аналіз був спрямований на дослідження зв’язку між віковими особливостями працівників АТ «Миколаївгаз» та стратегіями досягнення цілей в умовах змін. Методика опитування дозволила виокремити три типи стратегій: пасивну, активно-жорстку та активно-пластичну.

Результати опитування свідчать, що 38,1 % молодших працівників і 28,6 % старших обрали пасивну стратегію. Частка старших працівників, орієнтованих на активно-жорсткі стратегії, є вищою (38,1 %) порівняно з молодшими (23,8 %). Натомість активно-пластичну стратегію частіше обирають працівники віком 18–35 років (38,1 %), ніж працівники старшої вікової групи (33,3 %).

Отримані результати свідчать про наявність елементів консервативної організаційної культури в АТ «Миколаївгаз», а також про недостатню готовність частини управлінського персоналу до змін. Водночас простежується вища активність, відкритість і адаптивність молодших співробітників.

Для виявлення ключових проблем, що перешкоджають ефективному впровадженню змін, було застосовано методику «Що, на Вашу думку, заважає Вашому підприємству успішно здійснювати зміни?» (додаток Б). За результатами анкетування найбільш значущими проблемами для АТ «Миколаївгаз» виявилися обмежені терміни реалізації змін, неповне використання ідей працівників, домінування управлінських рішень «зверху» та низька результативність окремих змін.

З урахуванням отриманих результатів доцільним є формування комплексної системи подолання опору змінам, що передбачає чітке регулювання програм змін, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення системи комунікацій та впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів для персоналу АТ «Миколаївгаз».

Висновок до 2го розділу.

В другому розділі магістерської роботи нами проведено історичний огляд становлення та розвитку газотранспортної й газорозподільної систем України.

Проаналізовано обсяги видобутку природного газу: за перше півріччя 2024 року валовий видобуток в Україні зріс на 2,3 % порівняно з аналогічним періодом 2023 року та склав 9,389 млрд куб. м.

Представлено динаміку оптових і роздрібних цін на природний газ. За статистичними даними, оптова ціна на ринку у 2024 році в цілому залишилася на рівні, близькому до аналогічного періоду 2023 року (з певними сезонними коливаннями, але без суттєвого зростання в середньому за період).

Здійснено комплексний аналіз діяльності АТ «Миколаївгаз», включаючи оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, на підставі якого постала можливість проведення SWOT- та STEP-аналізів, які виявили його ключові сильні та слабкі сторони, які існують в умовах війни та воєнного стану. Звернуто увагу на тенденцію можливостей впровадження змін, зокрема в організаційній структурі, адже АТ «Миколаївгаз» з 2023 року став частиною Групи Нафтогаз, що сприяє інтеграції та оптимізації роботи.

Досліджено поточний стан впровадження організаційних змін в АТ «Миколаївгаз». Виявлено низку проблем, пов’язаних із процесом прийняття управлінських рішень, адаптацією до реорганізації (зокрема, інтеграцією в структуру групи «Нафтогаз України» та передачею активів), а також питаннями організаційного розвитку в умовах змін власника ліцензії та операційної моделі після 2023–2024 років.

Аналіз опитування показав, що в АТ «Миколаївгаз» спостерігається зростання консервативних і традиціоналістських тенденцій, а це свідчить про свідчать про наявність елементів консервативної організаційної культури та недостатню готовність частини управлінського персоналу до змін.

Нами запропоновано ряд пропозицій з удосконалення організаційних змін в умовах цифрових трансформацій для АТ «Миколаївгаз».

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1 Комплекс заходів щодо усунення недоліків організаційного клімату в АТ «Миколаївгаз»

Проведений аналіз організаційних змін в контексті дослідження організаційного клімату в АТ «Миколаївгаз» засвідчив наявність низки проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем афіліації персоналу, що проявляється у слабкому емоційному зв'язку між працівниками, обмеженій взаємній підтримці та низькому рівні командної взаємодії. Окрім того, в АТ «Миколаївгаз» спостерігається недостатній розвиток внутрішнього лідерства та відчуття єдності колективу.

Основними причинами виявлених проблем є трансформація стилю управління в умовах організаційних змін, недостатня мотиваційна підтримка персоналу з боку керівництва, а також зіткнення різних елементів організаційної культури, сформованих у різні періоди розвитку підприємства та в умовах реформування газорозподільної галузі [44].

З метою покращення організаційного клімату в АТ «Миколаївгаз» доцільно впровадити комплекс взаємопов'язаних заходів, згрупованих за основними напрямами управлінського впливу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Методи покращення організаційного клімату в АТ «Миколаївгаз»

Група методів	Зміст заходів
1 Розвиток корпоративної культури та навчання персоналу	1.1. Формування системи управління корпоративною культурою: – створення робочої групи з розвитку корпоративної культури АТ «Миколаївгаз»; – запровадження регулярного моніторингу стану організаційного клімату (анкетування персоналу не рідше одного разу на 2 роки); – розробка та коригування програм розвитку корпоративної культури. 1.2. Розробка та впровадження Положення про корпоративну культуру: – формування корпоративної місії та цінностей АТ «Миколаївгаз»; – визначення стратегічних орієнтирів розвитку; – закріплення етичних принципів та норм професійної поведінки. 1.3. Формування єдиного корпоративного стилю:

	– уніфікація візуальних та комунікаційних стандартів; – рекомендації щодо ділового стилю та корпоративної ідентифікації персоналу. 1.4. Запровадження системи корпоративних заходів і ритуалів: – адаптаційні програми для нових працівників; – урочисте визнання професійних досягнень та завершення навчальних програм; – командні заходи та конкурси професійної майстерності. 1.5. Психологічна підтримка персоналу: – індивідуальні консультації; – тренінги з командної взаємодії, управління стресом та розвитку soft skills.
2 Удосконалення стилю управління	2.1. Делегування повноважень і відповідальності: – залучення працівників до вибору та виконання проєктних завдань; – забезпечення доступу до управлінської інформації; – створення стимулів за ініціативність. 2.2. Розширення комунікації «керівник – підлеглий»: – регулярні зустрічі у форматі діалогу; – індивідуальні прийоми з питань професійного розвитку. 2.3. Моніторинг громадської думки: – періодичні опитування персоналу; – колективне обговорення управлінських рішень. 2.4. Заохочення конструктивного інакомислення: – підтримка альтернативних пропозицій і нових ідей.
3 Матеріальна мотивація праці	3.1. Диференціація оплати праці: – урахування якості виконання завдань, інноваційної активності та складності робіт; – преміювання за участь у цифрових та інноваційних проєктах. 3.2. Забезпечення довгострокового зростання доходів: – система посадових і кваліфікаційних рівнів; – надбавки за стаж роботи на підприємстві. 3.3. Розширення системи преміювання: – за виконання ключових завдань; – за оптимізацію витрат і ресурсів; – за раціоналізаторські пропозиції.
4 Моральна мотивація персоналу	4.1. Публічне визнання досягнень: – подяки керівництва; – відзначення в корпоративних комунікаційних каналах; – привітання з професійними та особистими ювілеями. 4.2. Організація професійних конкурсів: – кращий спеціаліст департаменту; – краща інноваційна ідея.
5 Організація праці та розвиток творчого потенціалу	5.1. Розвиток командної та проєктної роботи: – створення міжфункціональних проєктних груп; – підтримка неформальних центрів обміну досвідом. 5.2. Професійний розвиток персоналу: – участь у конференціях, стажуваннях, навчальних програмах; – внутрішні семінари з обміну досвідом. 5.3. Покращення умов праці та відпочинку: – облаштування зон відпочинку; – створення умов для психологічного розвантаження.

Джерело: [3; 15; 18; 20; 34]

Слід зазначити, що запропонований комплекс заходів потребує підтримки з боку вищого керівництва АТ «Миколаївгаз», оскільки формування організаційної культури, мотивації праці та управлінських стандартів є завданням корпоративного рівня.

Реалізація системи управління організаційною культурою дозволить перейти від фрагментарних та епізодичних заходів до цілеспрямованого й ефективного управлінського впливу. Упровадження Положення про корпоративну культуру сприятиме формуванню єдиної системи цінностей і поведінкових орієнтирів персоналу. Розвиток корпоративних комунікацій та психологічної підтримки знизить рівень напруженості в колективі та підвищить адаптивність працівників до змін.

Делегування повноважень і розширення діалогу між керівниками та підлеглими підвищать рівень довіри, залученості та професійної відповідальності персоналу. Удосконалення системи матеріальної та моральної мотивації сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і формуванню стабільного, ініціативного та лояльного колективу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів у комплексі створює підґрунтя для підвищення рівня організаційного клімату в АТ «Миколаївгаз» та є логічною основою для розроблення програми їх поетапного впровадження.

3.2 Удосконалення процесів управління опором змінам в АТ «Миколаївгаз» в умовах цифровізації

В умовах цифрової трансформації енергетичного сектору АТ «Миколаївгаз» реалізує комплекс організаційних і технологічних змін, пов’язаних із впровадженням ERP-систем, цифровізацією процесів обліку та розподілу природного газу, модернізацією IT-інфраструктури, автоматизацією управлінських і виробничих процесів, а також переходом до нових стандартів взаємодії зі споживачами та регуляторними органами. Такі зміни мають системний характер і безпосередньо впливають на функціональні обов’язки,

професійні ролі та поведінкові моделі персоналу.

У цьому контексті опір змінам в АТ «Миколаївгаз» набуває прикладного виміру та проявляється як реакція працівників на зміну звичних алгоритмів роботи, впровадження нових цифрових інструментів, зростання вимог до прозорості даних, контролю та відповідальності. Зокрема, опір може виникати під час переходу від паперових або напівавтоматизованих процедур до цифрових платформ, використання ERP-систем для управління ресурсами, фінансами та персоналом, а також впровадження сучасних систем обліку газу.

Для АТ «Миколаївгаз» опір змінам у сфері цифровізації не є виключно негативним явищем, а виступає індикатором рівня його цифрової зрілості, готовності персоналу до використання нових ІТ-рішень і відповідності темпів трансформації наявним компетенціям працівників. Таке ігнорування може призвести до формального впровадження технологій без реального підвищення ефективності, тоді як системне управління опором дозволяє мінімізувати ризики та підвищити віддачу від інвестицій у цифрові рішення.

На практиці опір змінам в АТ «Миколаївгаз», в процесі ІТ-реформ може проявлятися у таких формах [34; 45]:

- активний опір — відкриті заперечення проти впровадження ERP-систем, небажання працювати з новими цифровими модулями обліку газу, конфлікти щодо змін у розподілі повноважень і доступу до інформації;
- пасивний опір — формальне використання ІТ-систем, уникання повного введення даних, збереження паралельних «тіньових» процесів, зниження швидкості виконання завдань;
- інституційний опір — затримки у погодженні цифрових рішень, перевантаженість регламентами, опір з боку окремих управлінських ланок або функціональних підрозділів.

Основні причини опору змінам у сфері цифровізації та ІТ-реформ в АТ «Миколаївгаз» пов’язані з психологічними бар’єрами (страх перед новими технологіями, невпевненість у цифрових компетенціях), організаційними факторами (недостатня комунікація щодо цілей ERP-проєктів, нечітке

розмежування відповідальності), а також економічними та статусними побоюваннями (ризик втрати впливу, посилення контролю, зміна системи оцінювання результатів праці).

Застосування класичних моделей управління змінами дозволяє адаптувати цифрові трансформації до специфіки газорозподільного підприємства. Так, відповідно до моделі Курта Левіна [7], етап «розморожування» в АТ «Миколаївгаз» має передбачати підготовку персоналу до переходу на ERP-системи та цифровий облік газу шляхом пояснення обмежень існуючих процесів і ризиків їх подальшого використання. Теорія запланованої поведінки І. Аджена [48] дозволяє врахувати ставлення працівників до цифрових змін, вплив професійного середовища та рівень відчуття контролю над новими ІТ-інструментами. Водночас трансформаційне лідерство є ключовим чинником зниження опору через демонстрацію керівниками особистої залученості у цифрові проєкти.

Управління опором змінам в умовах цифровізації АТ «Миколаївгаз» має здійснюватися на основі комплексного підходу, який включає [48]:

- формування єдиного бачення цифрового розвитку підприємства та його інтеграцію у стратегічні документи;
- поетапне впровадження ERP-систем і цифрових рішень з урахуванням готовності підрозділів;
- активне залучення персоналу до тестування та адаптації ІТ-інструментів;
- розвиток цифрових компетентностей працівників через навчальні програми та внутрішні консультації;
- створення мотиваційних механізмів підтримки цифрових ініціатив;
- забезпечення зворотного зв’язку та корекції ІТ-проєктів на основі реального досвіду користувачів.

Передумовою ефективного управління опором змінам у сфері цифровізації є проведення діагностики організаційної культури АТ «Миколаївгаз» з акцентом на рівень відкритості до інновацій, готовність до

використання цифрових технологій та сприйняття змін у системі контролю й відповідальності. Особливу увагу доцільно приділяти ідентифікації працівників, здатних виконувати функції агентів цифрових змін, а також аналізу неформальних груп впливу в межах підрозділів.

Таблиця 3.2 - Взаємозв'язок ключових змін, джерел опору та інструментів управління опором в АТ «Миколаївгаз»

Ключова зміна	Основні джерела опору	Форми прояву опору	Управлінські інструменти подолання
Впровадження ERP-системи (фінанси, персонал, МТЗ)	Низька цифрова компетентність, страх посилення контролю, втрата неформального впливу	Формальне введення даних, паралельне ведення обліку, критика системи	Навчання користувачів, поетапне впровадження модулів, участь працівників у тестуванні, підтримка керівництва
Цифровізація обліку газу	Звичка до старих процедур, недовіра до цифрових даних	Пасивний саботаж, ігнорування регламентів	Комунікація вигод, регламентація процесів, технічна підтримка, контроль якості даних
IT-реформи в департаменті інформаційних ресурсів	Перерозподіл повноважень, зростання навантаження	Конфлікти між підрозділами, інституційний опір	Чітке визначення ролей, зміни посадових інструкцій, лідерська підтримка
Автоматизація управлінських процесів	Побоювання скорочення персоналу	Опір середньої ланки управління	Перекваліфікація, демонстрація нових кар'єрних можливостей
Перехід до цифрової взаємодії зі споживачами	Низька готовність до сервісної моделі	Зниження якості комунікації	Навчання, KPI сервісної якості, стандарти обслуговування

Джерело: розробка автора на основі [4; 15; 23; 35]

Для практичної реалізації управління опором змінам у процесі цифровізації та IT-реформ в АТ «Миколаївгаз» доцільно впровадити системну модель, що охоплює такі елементи, рисунок 3.1.

Реалізація зазначених заходів дозволить АТ «Миколаївгаз» знизити інтенсивність опору змінам, забезпечити прийняття цифрових інновацій персоналом і підвищити ефективність IT-реформ як ключового чинника сталого розвитку підприємства.

Етап 1. Ініціація змін

•стратегічне рішення щодо ERP, цифрового обліку газу, IT-реформ;
•формування бачення та цілей цифровізації

Етап 2. Діагностика готовності

•оцінка цифрових компетентностей персоналу;
•аналіз організаційної культури;
•виявлення потенційних джерел опору

Етап 3. Комунікація та підготовка персоналу

•інформування про цілі та етапи змін;
•навчання користувачів ERP та IT-систем;
•формування «агентів змін»

Етап 4. Реалізація цифрових змін

•поетапне впровадження IT-рішень;
• пілотні проєкти;
• супровід і консультації

Етап 5. Управління опором

• зворотний зв'язок;
• корекція процесів;
• мотиваційна підтримка

Етап 6. Закріплення змін

•оновлення регламентів;
•інтеграція цифрових KPI;
• формування нових стандартів поведінки

Етап 7. Оцінювання ефективності

•аналіз показників;
•управлінські рішення щодо подальшої цифровізації

Рисунок 3.1 - Процес цифрової трансформації АТ «Миколаївгаз» з урахуванням управління опором змінам

Джерело: розробка автора

Таким чином, цифровізація, впровадження ERP-систем, автоматизація обліку газу та IT-реформи в АТ «Миколаївгаз» потребують не лише технічних

рішень, а й системного управління опором змінам. Запропонований інструментарій дозволяє інтегрувати управління опором у загальний процес цифрової трансформації, забезпечуючи підвищення ефективності управлінських рішень, стабільність організаційного розвитку та стале функціонування досліджуваного нами підприємства в умовах змін.

3.3 Економічно-управлінське обґрунтування запропонованих заходів для АТ «Миколаївгаз»

На основі проведеного аналізу організаційного клімату та управління опором змінам в умовах цифровізації, запропоновані заходи в параграфах 3.1 та 3.2 потребують комплексного економічно-управлінського обґрунтування. Воно враховує специфіку газорозподільної галузі України, яка стикається з викликами, такими як військові загрози інфраструктурі, втрата виробництва газу (до 40-50% у 2024-2025 рр. через атаки на критичну інфраструктуру), зростання цін на енергоносії, скорочення імпорту та необхідність імпорту газу з Європи. Для АТ «Миколаївгаз», яке зазнало реорганізації (зупинення ліцензії у 2023 р. та інтеграція в групу «Нафтогаз України»), впровадження заходів є стратегічною необхідністю для підвищення стійкості, зниження плинності кадрів та оптимізації витрат. Обґрунтування базується на оцінці витрат, вигод, та управлінських ефектів, з використанням середніх галузевих даних (середня зарплата в газовому секторі біля 25 000 грн/міс. або 300 000 грн/рік, вартість плинності становить 1,5 річної зарплати працівника).

І. Запропоновані заходи в таблиці 3.1 (розвиток корпоративної культури, удосконалення стилю управління, матеріальна та моральна мотивація, організація праці) спрямовані на подолання проблем афіліації, лідерства та єдності колективу, спричинених трансформаціями управління та реформами галузі. Економічно-управлінське обґрунтування враховує потенційне зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та зниження витрат на найм відповідно до формули: (найм + адаптація + навчання + простій) ×

(кількість працівників × % плинності)).

Заходи сприяють переходу від реактивного до проактивного управління, забезпечуючи стабільність колективу в умовах кризи, таблиця 3.1: делегування повноважень (п. 2.1) та психологічна підтримка (п. 1.5) підвищують залученість (engagement), що, за теорією Левіна, полегшує «розморожування» опору змінам. Моніторинг громадської думки (п. 2.3) та конкурси (п. 4.2) формують культуру відкритості, знижуючи конфлікти та підвищуючи адаптивність до реформ (інтеграція в «Нафтогаз»).

Результат: стабільний колектив, здатний до ініціатив, з зменшенням ризиків саботажу чи пасивного опору.

Економічне обґрунтування матиме наступний вигляд:

Розробка Положення про корпоративну культуру та моніторинг (пп. 1.1-1.2) біля 2-3 млн. грн. (консультанти, анкетування).

Корпоративні заходи та тренінги (пп. 1.4-1.5, 5.2): біля 5-7 млн. грн. (адаптаційні програми, семінари, soft skills для ключових груп).

Мотиваційні системи (пп. 3.1-3.3, 4.1) становить 10-15 млн. грн. (премії, надбавки, конкурси – інтеграція в бюджет зарплат).

Зменшення плинності становтиме приблизно 15% (середній по галузеві), а заощадження складатимуть 1600 × 5% × 450 000 грн. = 36 млн. грн/рік (до прикладу 1,5 × 300 000 грн. зарплати).

Підвищення продуктивності збільшиться на +10-15%, що для річного обороту становитиме приблизно 1-2 млрд. грн.

Зниження витрат на конфлікти та стрес складатимуть від 5-10% операційних витрат.

У разі, якщо реалізація заходів підтримується вищим керівництвом, то це мінімізує ризики, відповідно відбувається інтеграція в стратегію, забезпечуючи стале зростання в умовах енергетичної кризи.

ІІ. Заходи фокусуються на подоланні опору під час впровадження ERP-систем, цифровізації обліку газу, ІТ-реформ та автоматизації, спричинених психологічними, організаційними та економічними бар’єрами. Обґрунтування

базується на моделях Левіна та Аджена [7; 48], де управління опором перетворює негатив на індикатор зрілості.

Комплексний підхід забезпечує інтеграцію змін у стратегію, знижуючи форми опору (активний, пасивний, інституційний). Тестування ERP (табл. 3.1) та розвиток компетенцій підвищують контроль (за Адженом), а саме лідерство демонструє залученість, як результат: вища цифрова зрілість, мінімізація ризиків, адаптація до сервісної моделі зі споживачами в умовах реформ.

Витрати на впровадження складимуться з таких складових:

Навчання та консультації (цифрові компетенції, тестування) складимуть біля 8-12 млн грн.

Мотиваційні механізми та зворотний зв’язок біля 3-5 млн. грн., які включатимуть KPI, премії тощо.

Діагностика та корекція складатимуть біля 2 млн. грн., які включатимуь в себе опитування, агентів змін.

Всього біля 13-19 млн. грн., зокрема з фокусом на управлінні опором.

До потенційних вигод віднесемо:

Зменшення опору відбудеться через зниження простоїв на 20-30%, заощаджуючи 50-100 млн грн/рік.

Покращення ефективності збільшиться на +15-25%, через автоматизацію процесів повязаних із обліком газу, що дасть доходу на 150-250 млн. грн.

Зменшення опору збільшиться на 5% через плинність змін; заходи зменшують на 3-5%, заощаджуючи складатимуть 20-36 млн грн/рік.

Запропоновані заходи створюють синергію, забезпечуючи економічну стійкість для АТ «Миколаївгаз» в умовах енергетичної кризи, з огляду на людський актор як ключову складову успіху.

Висновок до 3го розділу.

В третьому розділі магістерської роботи нами запропоновано ряд заходів управлінського характеру, застосування яких матиме позитивні наслідки для АТ «Миколаївгаз».

Реалізація системи управління організаційною культурою дозволить здійснити перехід від фрагментарних та епізодичних заходів до системного, цілеспрямованого й ефективного управлінського впливу. Упровадження Положення про корпоративну культуру сприятиме формуванню єдиної системи цінностей, чітких поведінкових орієнтирів та спільних стандартів для всього персоналу підприємства. Розвиток корпоративних комунікацій у поєднанні з наданням психологічної підтримки дозволить суттєво знизити рівень напруженості в колективі та значно підвищити адаптивність працівників до організаційних і технологічних змін.

Застосування класичних моделей управління змінами обґрунтовано як ефективний інструмент адаптації цифрових трансформацій до специфіки діяльності газорозподільного підприємства. Зокрема, відповідно до моделі Курта Левіна, етап «розморожування» в АТ «Миколаївгаз» має передбачати цілеспрямовану підготовку персоналу до переходу на ERP-системи. Теорія запланованої поведінки Айзена дозволяє врахувати ставлення працівників до цифрових змін, вплив професійного оточення, а також рівень відчуття контролю над новими ІТ-інструментами. Водночас трансформаційне лідерство визнано ключовим чинником зниження опору змінам завдяки демонстрації керівниками особистої залученості та активної участі в цифрових проєктах.

Таким чином, запропонований комплекс заходів та економіко-управлінське обґрунтування, підтверджує, що впровадження сприятиме підвищенню організаційної зрілості, ефективній імплементації цифрової трансформації в умовах реформування газорозподільної галузі, що в свою чергу призведе до покращення організаційного клімату та управління опором змінам в АТ «Миколаївгаз».

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи здійснено аналіз основних управлінських шкіл, класичних теорій менеджменту та еволюції концепцій управління змінами, що дало змогу сформувати періодизацію розвитку підходів до управління змінами в організаціях.

У ході дослідження встановлено, що організаційні зміни являють собою складний, багатовимірний процес цілеспрямованої трансформації бізнес-моделі, організаційної структури, внутрішніх процесів і корпоративної культури, спрямований на забезпечення ефективної адаптації організації до динамічних умов зовнішнього середовища.

Проаналізовано основні моделі управління змінами, узагальнено їх ключові характеристики, а також систематизовано провідні школи й підходи теорій організаційних змін. Обґрунтовано, що формування культури відповідальності та відкритості, у поєднанні з належною мотивацією персоналу й визнанням досягнень, є одними з найефективніших управлінських інструментів реалізації змін.

У другому розділі магістерської роботи здійснено історичний огляд становлення та розвитку газотранспортної і газорозподільної систем України.

Розглянуто тенденції формування оптових і роздрібних цін на природний газ. Згідно зі статистичними даними, у 2024 році оптова ціна загалом залишалася на рівні, близькому до показників 2023 року, за наявності сезонних коливань без суттєвого середньорічного зростання.

Проведено комплексний аналіз діяльності АТ «Миколаївгаз», який охоплює оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. На цій основі здійснено SWOT- та STEP-аналізи, що дозволило ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони компанії в умовах війни та дії воєнного стану. Особливу увагу приділено можливостям упровадження організаційних змін, зокрема в частині трансформації організаційної структури, з огляду на те, що з 2023 року АТ «Миколаївгаз» увійшло до складу Групи

«Нафтогаз», що створює передумови для інтеграції та оптимізації операційної діяльності.

Досліджено поточний стан реалізації організаційних змін на підприємстві. Виявлено низку проблем, пов’язаних із процесами прийняття управлінських рішень, адаптацією персоналу до реорганізації, зокрема інтеграцією в структуру Групи «Нафтогаз України», передачею активів, а також питаннями організаційного розвитку в умовах зміни власника ліцензії та операційної моделі у 2023–2024 роках.

Результати опитування засвідчили посилення консервативних і традиціоналістських тенденцій в АТ «Миколаївгаз», що свідчить про наявність елементів консервативної організаційної культури та недостатній рівень готовності частини управлінського персоналу до впровадження змін.

У третьому розділі магістерської роботи розроблено та обґрунтовано систему управлінських заходів, реалізація яких матиме позитивний вплив на діяльність АТ «Миколаївгаз». Запровадження системи управління організаційною культурою дозволить перейти від фрагментарних і ситуативних дій до системного, цілеспрямованого та ефективного управлінського впливу.

Розвиток корпоративних комунікацій у поєднанні з наданням психологічної підтримки сприятиме зниженню рівня соціально-психологічної напруженості в колективі та підвищенню адаптивності працівників до організаційних і технологічних змін. Застосування класичних моделей управління змінами обґрунтовано як ефективний інструмент адаптації цифрових трансформацій до специфіки функціонування АТ «Миколаївгаз».

Таким чином, запропонований комплекс заходів та їх економіко-управлінське обґрунтування підтверджують, що їх реалізація сприятиме підвищенню рівня організаційної зрілості підприємства, ефективній імплементації цифрової трансформації в умовах реформування газорозподільної галузі, а також покращенню організаційного клімату й управління опором змінам в АТ «Миколаївгаз».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bosi, M.K.; Lajuni, N.; Wellfren, A.C.; Lim, T.S. Sustainability reporting through environmental, social, and governance: a bibliometric review. Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 19. DOI: https://doi.org/10.3390/su141912071

2. Velte, P. Archival research on integrated reporting: a systematic review of main drivers and the impact of integrated reporting on firm value. Journal of Management and Governance. 2022. № 19. С. 997–1061. DOI: https://doi.org/10.1007/s10997-021-09582-w

3. Гвініашвілі Т.З., Гейко К.В. Управління змінами на підприємстві в умовах цифрових трансформацій. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 5 (82) 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-20

4. Буряк М.О., Шиян Н.І. Методологія оцінки готовності, потенціалу та результативності організаційних змін в українських іт організаціях. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Вип. 52. С. 30–37. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-4

5. Гавриш, О.М., Драмарецька, К.П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами на підприємстві. Economics and business management. Vol.14. №3, 2022. DOI: https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24

6. Kotter, J.P. (1996) Leading Change. Harvard Business School Press, Boston.

7. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations, № 1-1, June.

8. Drucker P.F. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Truman Talley Books. 1986. 553 p.

9. Kotter J.P. Leading change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.

10. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. 2003. Vol. 81,

11. Pruijt H. Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism. Economic and Industrial Democracy. 2003. Vol. 24, No. 1. P. 77–101. DOI: https://doi.org/10.1177/0143831X03024001600

12. Buchanan D.A., Huczynski A. Organizational behaviour: 10th ed. Harlow: Pearson, 2019. 856 p.

13. Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management, 25, 293–315. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639902500303

14. Burke, W. (2018). Organizational Change: Theory and Practice (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

15. Grynko, T., Hviniashvili, T., Filippova, V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. Ефективна економіка. 2023. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22

16. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise. URL: http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digitaltransformation

17. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Press.

18. Обран-Лембрік Л.Е. Психологія управління: навч.пос. Івано-Франківськ: «Плай», 2001-695с.

19. Willem Verbeke, Marco Volgering, and Marco Hessels. Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. DOI:10.1111/1467-6486.00095

20. Schein E.H., Schein P.A. Organizational culture and leadership: 5th ed. New York: Wiley, 2017. 416 p. No. 1. P. 87–96. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2

21. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. Нац. лісотехн. ун-т України. Львів: 2016. Вип. 26.2. С. 41–47.

22. Гвініашвілі, Т.З. Нематеріальні ресурси підприємства в умовах цифрової економіки: управління та розвиток. Актуальні проблеми економіки, 2025. № 2. С. 196–204. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-284-196-204

23. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.44

24. Балан Т. Як перестати чинити опір змінам і рухатися в майбутнє. 2023. URL: https://iippsy.com/2023/12/26/resistance/

25. Бучнєв М.М., Руденко В.В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. Економічний простір. 2024. № 191. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48

26. Ковальчук Н.В. Управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. № 2 (86). DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-11

27. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. Економічний простір. 2024. № 191. С. 137-141. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-23

28. Немашкало К., Доброзорова О. Моделювання процесу організаційних трансформацій на підприємстві. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2024. С. 36–46. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-6

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

30. Піцикевич В.В., Легедза Д.М., Кусько Д.С., Луців Д.О., Збишко Ю.О., Денисик П.М. Методика подолання опору корпоративним змінам на основі організаційно-психологічних інструментів. Академічні візії. 2024. Вип. 32. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12517417

31. Подолання опору змінам. Як боротися з опором працівників, коли ви Lean-лідер? URL: https://lean.org.ua/overcoming-resistance-implementing-lean-

continuous-improvement

32. Пріб К.А, Дунай В.І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. Економіка та суспільство. Вип. 24. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48 .

33. Сусіденко В.Т., Болманенко О.О., Хащініна Г.О. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2 024-65-130

34. Череп А.В. Стратегії подолання опору змінам в сучасних умовах господарювання. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 2 (79) 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-39

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

45. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Гарафонова О.І Київ: КНУТД, 2014. 364 с. URL: https://kneu.edu.ua/ua/depts4/k_menedzhmentu/advanced_study_men/monografii_mng/

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

47. Шмиголь К. Є. Управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Магістерська дипломна робота. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1b54f77e-ef24-47ca-9a2f-59013b604fe4/content

48. Що таке теорія обґрунтованих дій Аджена та Фішбейна 1975? URL: https://hmara.liberty.cx.ua/ukraincyam/shho-take-teoriya-obgruntovanikh-diy-adzhena-ta-fishbeyna-1975.html

ДОДАТОК А

Анкета для опитування працівників АТ «Миколаївгаз»

«Як Ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер, І. Фішер)

Таблиця А.1 – Бланк анкети для оцінювання ставлення працівників до змін

№ з/п	Твердження	1	2	3	4	5
1	Я позитивно ставлюся до змін у роботі підприємства	☐	☐	☐	☐	☐
2	Будь-які зміни викликають у мене напруження та тривогу	☐	☐	☐	☐	☐
3	Я легко адаптуюся до нових умов роботи	☐	☐	☐	☐	☐
4	Мені комфортніше працювати за усталеними правилами та процедурами	☐	☐	☐	☐	☐
5	Зміни дають можливість професійного розвитку	☐	☐	☐	☐	☐
6	Я вважаю, що більшість змін у компанії є зайвими	☐	☐	☐	☐	☐
7	Я готовий(а) брати участь у впровадженні нововведень	☐	☐	☐	☐	☐
8	Часті зміни заважають ефективно виконувати роботу	☐	☐	☐	☐	☐
9	Я швидко освоюю нові технології та інструменти	☐	☐	☐	☐	☐
10	Стабільність для мене важливіша за розвиток	☐	☐	☐	☐	☐

Примітка.
1 – повністю не згоден(на); 5 – повністю згоден(на).

Таблиця А 2- Паспортна частина анкети

Показник	Варіанти відповіді
Вік	____ років
Посада	☐ керівник ☐ спеціаліст ☐ виробничий персонал
Стаж роботи на підприємстві	____ років

ДОДАТОК Б

Методика виявлення проблем опору змінам

«Що, на Вашу думку, заважає підприємству успішно здійснювати зміни?»

Таблиця Б.1 - Перелік проблем, що перешкоджають упровадженню змін в АТ «Миколаївгаз»

№ з/п	Формулювання проблеми	Оцінка значущості (1–10)
1	Заплановані зміни дозволені, але терміни їх реалізації обмежені	☐
2	Потенціал ідей працівників щодо змін використовується не повністю	☐
3	Заплановані зміни рідко призводять до очікуваного результату	☐
4	Зміни ініціюються «зверху» без урахування потреб працівників	☐
5	Цілі та напрямки змін сформульовані нечітко	☐
6	Відсутня системна підготовка персоналу до змін	☐
7	Колектив не розуміє сенсу та кінцевої мети змін	☐
8	Зміни потребують значних фінансових витрат	☐
9	Працівникам складно адаптуватися до постійних нововведень	☐
10	Зміни стосуються лише окремих сфер діяльності підприємства	☐

Примітка.
1 – проблема незначуща; 10 – проблема має критичний вплив

Таблиця Б.2 - Шкала інтерпретації результатів методики

Діапазон балів	Характер впливу проблеми
55–59	Сильний
51–54	Середній
45–50	Слабкий

Бібліографічна довідка

Палій Юрій Васильович

Тема магістерської роботи: **Організаційні зміни на газорозподільних підприємствах в умовах цифрових трансформацій**

Обсяг пояснювальної записки 71 аркуш.

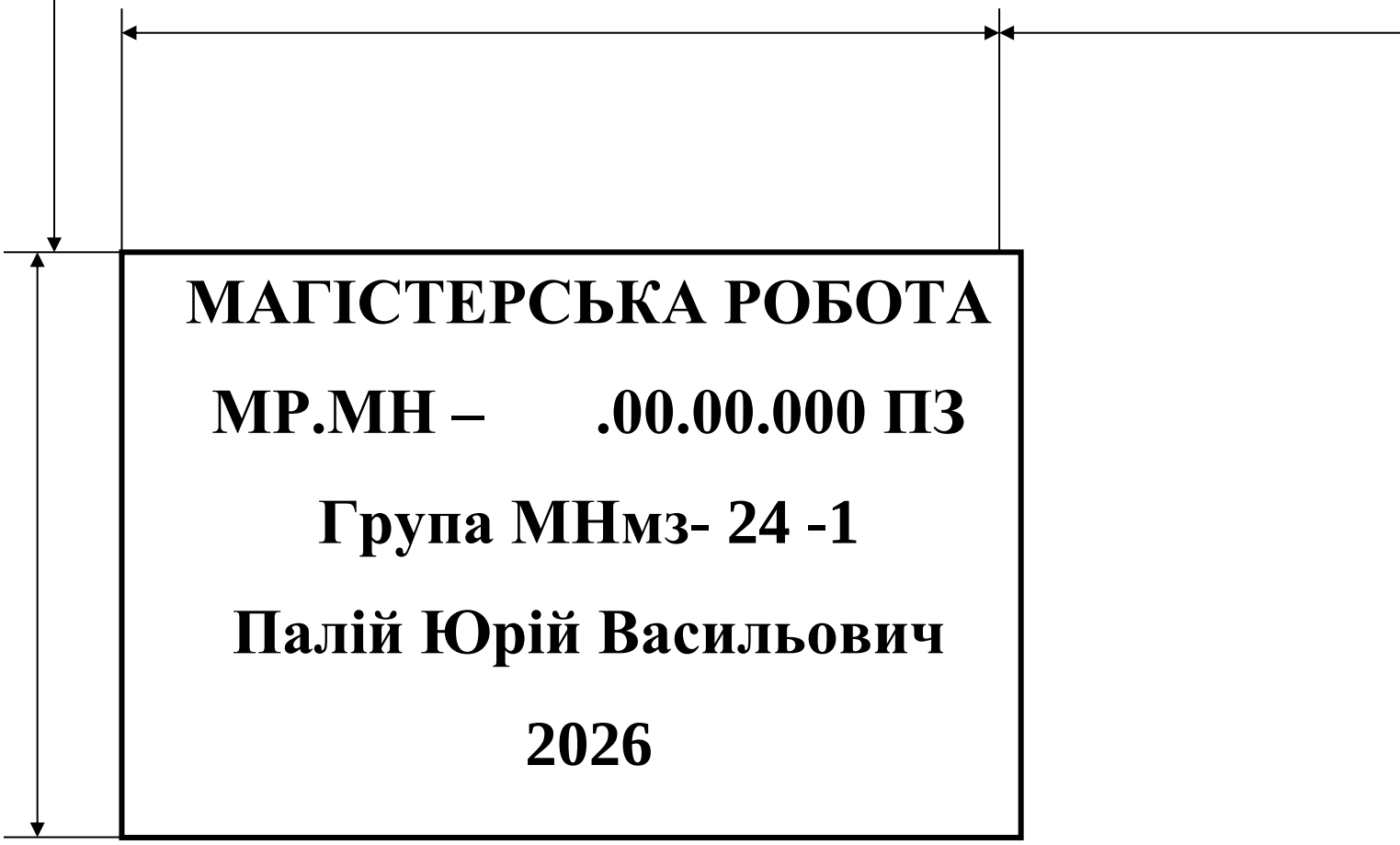
Кількість рисунків – 12 рисунків.

Кількість таблиць – 15 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 6 шт.

Слайд 1. Характеристика основних моделей управління змінами.
Слайд 2. Способи подолання опору змінам.
Слайд 3. Газотранспортна система України.
Слайд 4. Показники діяльності АТ «Миколаївгаз».
Слайд 5. Ставлення працівників АТ «Миколаївгаз» до змін.
Слайд 6. Пропозиції.

„____”_____ 2026 р


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МНмз- 24 -1
Палій Юрій Васильович
2026