

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: Впровадження комунікаційного підходу до управління  
клієнтською взаємодією на підприємстві

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Папка Віолетта Сергіївна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. \_\_\_\_\_

Полтава 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність, значення поняття «управління взаємодією з клієнтами» та дослідження існуючих підходів взаємодії .....	8
1.2 Інструменти та технології комунікаційного підходу у взаємодії з клієнтами .....	19
1.3 Особливості комунікаційної взаємодії з клієнтами на ринку газових послуг .....	28
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ НА АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	38
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування» .....	38
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» .....	50
2.3 Діагностика системи комунікаційного менеджменту з клієнтами АТ «Укргазвидобування» .....	62
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ НА АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	74
3.1 Стратегічні напрямки удосконалення управління клієнтським досвідом АТ «Укргазвидобування» .....	74
3.2 Впровадження цифрових технологій для удосконалення комунікаційного менеджменту АТ «Укргазвидобування» у роботі з клієнтами .....	80
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

У сучасному середовищі стрімкого економічного зростання та глобалізації інформаційних процесів ефективне функціонування підприємств неможливе без належного рівня розвитку комунікаційної взаємодії з клієнтами. Результативна управлінська діяльність вимагає не лише стратегічного мислення й аналітичного підходу з боку керівника, а й високої комунікативної компетенції, що сприяє налагодженій взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу. Складність процесу управління клієнтською взаємодією полягає в необхідності гармонійного впровадження комунікативного менеджменту у систему прийняття управлінських рішень, що дозволить підвищити оперативність і якість цих рішень, уникнути конфліктних ситуацій та знизити ризики, пов'язані з недостатньою комунікацією.

Комунікаційний підхід до управління клієнтською взаємодією дозволяє не лише покращити якість обслуговування, а й сприяти формуванню довгострокових відносин з клієнтами, оперативному реагуванню на їх потреби та очікування, а також оптимізувати внутрішні управлінські процеси., що особливо важливо в контексті цифрової трансформації та переходу до більш гнучких і клієнтоорієнтованих моделей управління. Дослідження цього питання є актуальним з точки зору підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування», покращення якості сервісу та зміцнення довіри з боку споживачів, що в цілому відповідає сучасним тенденціям розвитку управлінських практик у нафтогазовій галузі.

Управління клієнтською взаємодією є порівняно новим напрямом у сфері наукових досліджень. У цьому напрямку можна виділити праці В.В Білик [6], В.О.Гевко [13], Н.Ю. Захарової [17] та інш. У своїх роботах вони аналізують еволюцію споживчих потреб у сучасних умовах і розкривають специфіку управління клієнтським досвідом у періоди криз. Значний внесок у розвиток теоретичних засад комунікації в управлінні зробили О.М. Вітер [9],

Л.М. Ганущак-Єфіменко [11], Н.А Гринчак [14], М.П. Козирєв [20], М.А. Плахотнікова [30] та інші. У сучасних дослідженнях З.М. Андрушкевич [5], П.І. Грінберг [15], Л.Б. Ліщинська [25], Г.В. Мозгова [27] та інші акцент робиться на цифрових аспектах управління комунікаційним процесом взаємодії з клієнтами, аналізується вплив інформаційних технологій на управлінську комунікацію. Незважаючи на вагоме досягнення зазначених вчених у розвиток цієї тематики, все ще існує потреба у більш глибокому дослідженні особливостей управління клієнтською взаємодією.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у пошуку сучасних принципів та методів комунікаційного підходу до управління клієнтською взаємодією та визначенні практичних напрямів її підвищення.

Для досягнення поставленої мети необхідно розкрити наступні завдання:  
розкрити сутність і значення управління взаємодією з клієнтами в сучасній управлінській діяльності та існуючі підходи взаємодії;

дослідити інструменти та технології комунікаційного підходу у взаємодії з клієнтами;

визначити особливості комунікаційної взаємодії з клієнтами на ринку газових послуг;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління АТ «Укргазвидобування»;

дати оцінку фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»;

провести діагностику системи комунікаційного менеджменту з клієнтами АТ «Укргазвидобування»;

визначити стратегічні напрямки удосконалення управління клієнтським досвідом АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати цифрові технології для удосконалення комунікаційного менеджменту АТ «Укргазвидобування» у роботі з клієнтами.

Об'єкт дослідження – процес впровадження комунікаційного підходу до управління клієнтською взаємодією в діяльності АТ «Укргазвидобування».

Предмет дослідження – комунікаційні підходи, інструменти та методи управління клієнтською взаємодією в системі корпоративного управління.

Для вивчення основних існуючих підходів до управління клієнтською взаємодією було використано метод аналізу наукових джерел; метод узагальнення – для систематизації існуючих наукових поглядів та концепцій; порівняльний метод – для зіставлення різних наукових підходів та визначення спільних рис та відмінностей у трактуванні зрозуміти «клієнтська взаємодія»; метод класифікації – для виокремлення типів, форм та моделей комунікаційної взаємодії з клієнтами. У розділі 2 кваліфікаційної роботи було використано метод горизонтального та вертикального аналізу для дослідження основних показників діяльності товариства; метод статистичного аналізу – для обробки кількісних даних; метод «Важливість – ефективність» для визначення основних факторів впливу на клієнтську взаємодію; SWOT-аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін управління клієнтською взаємодією. Для виявлення основних напрямків модернізації управління клієнтською взаємодією на АТ «Укргазвидобування» було використано метод обґрунтування управлінських рішень – для підбору оптимальних стратегій та засобів впровадження нових підходів до управління клієнтським досвідом; метод моделювання – для побудови схем та моделей оптимальної взаємодії з клієнтами, що включають цифрові інструменти; прогностичний метод – для передбачення наслідків впровадження комунікаційних інновацій у клієнтську взаємодію та оцінки потенційного ефекту від змін.

У процесі дослідження було використано різні джерела: нормативно-правову базу України; наукову та навчальну літературу; корпоративні звіти, маркетингові дослідження, дані з офіційних сайтів компаній, статистичні звіти та матеріали прес-служби підприємства; результати власного аналізу; огляд кращих практик управління клієнтським досвідом у провідних енергетичних компаніях Європи та США.

Результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути використані для удосконалення системи управління клієнтською взаємодією на АТ «Укргазвидобування» або аналогічних енергетичних компаніях. Запропоновані напрямки модернізації комунікаційного підходу дозволяють

підвищити ефективність внутрішньої та зовнішньої комунікації, що сприяє зменшенню інформаційних втрат і пришвидшує прийняття управлінських рішень; поліпшити якість обслуговування клієнтів через впровадження цифрових інструментів взаємодії (експертної платформи, відділу турботи про клієнтів та внутрішнього аналітичного модуля); оптимізувати процес зворотного зв'язку, що сприятиме швидкому реагуванню на запити та зауваження споживачів.

Результати дослідження оприлюднено і схвалено на конференціях:

В.С. Папка, В.В. Гришко. Впровадження цифрових технологій для удосконалення комунікаційного підходу до управління клієнтською взаємодією на підприємстві. Матеріали 77-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (16-22 травня 2025 року, м. Полтава). Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». С. 546–548.

Папка В.С. Роль комунікаційного підходу в управлінні клієнтською взаємодією задля досягнення цілей сталого розвитку бізнесу. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 05 червня 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. С. 92–93.

Структура й обсяг роботи. Робота складається з трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 61 найменувань. Зміст роботи викладено на 103 сторінках комп'ютерного тексту, містить 15 таблиць, 35 рисунків, 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення поняття «управління взаємодією з клієнтами» та дослідження існуючих підходів взаємодії

Сучасні умови ведення бізнесу зобов'язують підприємства вибудовувати ефективні взаємовідносини з клієнтами, орієнтуючись на їх інтереси. Усвідомлення того, що клієнти є основою будь-якого бізнесу, заради яких розпочинається діяльність і від яких значною мірою залежить прибутковість та успіх підприємства, стає основним фактором підвищення ефективності та виходу на новий рівень розвитку.

Для випередження своїх конкурентів необхідно впроваджувати інноваційні технології, використовувати сучасні методи продажів, залучати висококваліфікованих фахівців і т. п. Із року в рік клієнти стають дедалі вибагливішими та вимогливішими, тому підприємства розробляють ефективні стратегії для забезпечення якісної та оперативної взаємодії з ними.

Незважаючи на пандемію, що стала справжнім викликом для бізнесу, а наразі війну, багато вітчизняних підприємств продовжують свою діяльність, підтримують ЗСУ через волонтерську допомогу та сплачують податки, сприяючи зміцненню економіки України.

Головною проблемою сучасного бізнесу є перетворення разових покупців на постійних клієнтів. Інколи навіть значні інвестиції у маркетинг, рекламу та SEO-просування не можуть автоматично принесе бажаний ефект. Для цього необхідно впроваджувати клієнтоорієнтовану стратегію ведення бізнесу, яка оснований на «управлінні взаємодією з клієнтами» або системі CRM.

CRM-система базується на використанні сучасних управлінських та інформаційних технологій, які дають змогу компаніям накопичувати знання про

клієнтів для побудови взаємовигідних відносин із ними [30]. Вона також виступає як прикладне програмне забезпечення, призначене для підприємств з метою оптимізації стратегій взаємодії із замовниками (клієнтами) [45].

Термін «управління взаємодією з клієнтом» має різні трактування. Після аналізу наукової літератури їх було систематизовано та представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до визначення поняття «управління взаємодією з клієнтом»

Автор	Сутність трактування
Ф. Котлер	CRM – це система управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямована на формування взаємної цінності як для компанії, так і для її клієнтів [23, с. 118]
М. Портер	Управління взаємовідносинами з клієнтами – це стратегічний процес, який дає можливість організації створити неповторну цінність для своїх клієнтів, поєднуючи глибоке розуміння їхніх потреб і здатність передбачати їхні очікування [31, с. 74]
Д. Шет	CRM – це організований підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами, який спирається на застосування інформаційних технологій та аналіз поведінки клієнтів з метою досягнення конкурентних переваг [58, с. 63]
П. Грінберг	Управління взаємовідносинами з клієнтами – це стратегічний підхід, що об'єднує процеси, технології та людські ресурси для встановлення, розвитку та підтримки взаємовигідних відносин з клієнтами [15, с. 138]
О.М. Матрос, Л.Ю. Мельник, С.О. Михайловина	CRM-система – це інноваційне рішення для управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизації цього процесу в межах організації [26]
Г.В. Мозгова	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – це поняття, яке включає в себе стратегії та практики, застосовувані компаніями для керування їхніми взаєминами з клієнтами, зокрема, для збору, зберігання та аналізу даних про споживачів, постачальників, партнерів та інформації щодо їх взаємодій [27, с. 90]
Л.Б. Ліщинська	CRM – це набір програмних засобів, які об'єднані спільною бізнес-логікою та інтегровані в корпоративне інформаційне середовище підприємства, базуючись на єдиній базі даних [25, с. 207]
Л.М. Ганушак- Єфіменко	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – це концепція, яка визначає підхід бізнесменів до побудови взаємовідносин з клієнтами. Утім, з практичного погляду, це програмне забезпечення, яке автоматизує збір інформації про клієнтів для подальшого аналізу [11, с. 52]

**Примітка.** Розроблено за джерелами [11; 15; 23; 25-27; 31; 58]

При аналізі представлених понять, можна відзначити, що науковці мають відмінні погляди щодо сутності досліджуваного поняття, проте, кожен із них

значає, що CRM є системою або стратегією, орієнтованою на створення та підтримку вигідних відносин з клієнтами через взаємодію та обмін цінностями.

Більшість визначень акцентують увагу на довгостроковому характері відносин з клієнтами та їх взаємовигідності для обох сторін. Вони також підкреслюють, що CRM сприяє кращому розумінню клієнтів, задоволенню їхніх потреб і підвищенню лояльності. Всі визначення наголошують на важливості ефективної комунікації з клієнтами, покращення обслуговування та формування культури, орієнтованої на клієнта. Саме тому, підприємства, які прагнуть створювати та підтримувати взаємовигідні відносини зі своїми клієнтами використовують CRM як інструмент, який не тільки охоплює технології та системи, а й культурний аспект.

У загальному розумінні, управління взаємовідносинами з клієнтами – це концепція, заснована на усталених маркетингових принципах, яка акцентує увагу на необхідності балансування інтересів як підприємства, так і клієнтів. Таким чином, CRM не є лише результатом технологічних рішень, а скоріше підтримується ними. Цей комплекс заходів формує основну конкурентну перевагу, яку складно відтворити: клієнтоорієнтованість підприємства.

Для покращення взаємодії з клієнтами підприємству необхідно вивчати різні підходи. Аналіз стратегій, процесів та технологій, орієнтованих на підтримку та вдосконалення клієнтського досвіду, сприяє вибору найбільш оптимального підходу для кожного конкретного підприємства. Нижче представлений загальний огляд кількох наявних підходів до управління взаємодією з клієнтами (рис. 1.1).

Зупинимося на кожному з визначених підходів більш детально.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає взаємодію з клієнтами, яка приносить додатковий дохід і залучає нових споживачів завдяки глибокому розумінню та задоволенню їхніх потреб. Зосередження на клієнті дозволяє підприємству отримувати додатковий прибуток поряд з основним.

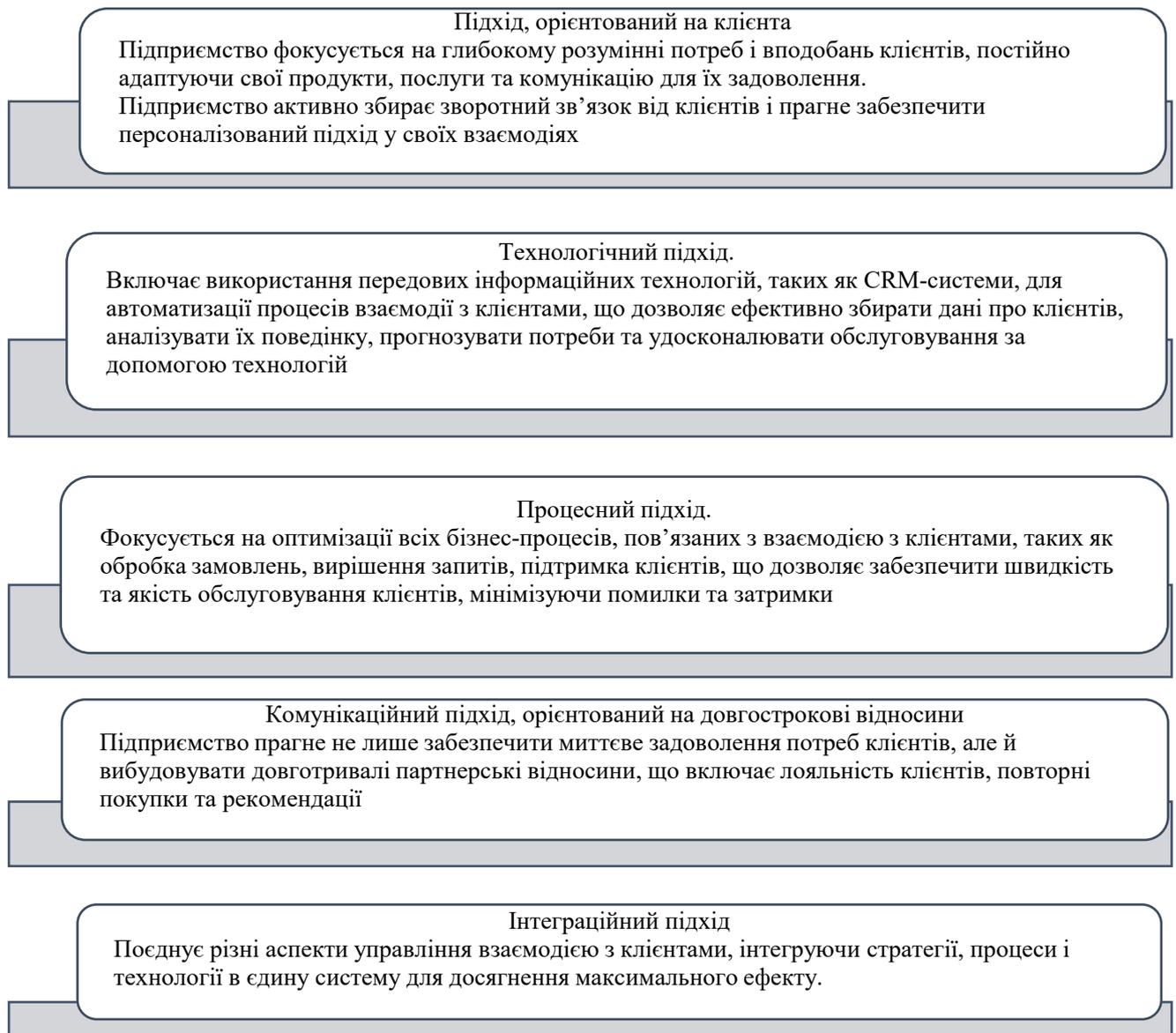


Рисунок 1.1 – Основні підходи до управління взаємодією з клієнтами [27; 44; 48]

Завдяки наданню високоякісних товарів і послуг, відмінному рівню обслуговування, зручним умовам для покупок і уважному ставленню до кожного споживача, підприємство здобуває конкурентну перевагу на ринку, обходячи тих, хто зосереджений лише на швидкому продажі та отриманні прибутку.

Для встановлення та підтримки якісного зв'язку зі споживачами необхідно дотримуватися ключових принципів клієнтоорієнтованості (рис. 1.2)



Рисунок 1.2 – Основні принципи клієнтоорієнтованості (*систематизовано автором за [13; 19; 47]*)

Прикладом клієнтоорієнтованої взаємодії є ситуація, коли покупець зацікавлений у придбанні робот-пилососа, регулярно переглядає пропозиції в магазині техніки, але відкладає покупку через необхідність накопичити достатню суму. Менеджер магазину, знаючи про інтерес клієнта, зв'язується з ним і інформує, що виставкова модель цього пилососа продається за зниженою ціною. Така взаємодія демонструє клієнтоорієнтованість компанії, оскільки вона не тільки звертається до потенційного покупця в момент його зацікавленості, але й

допомагає йому знайти вигідну пропозицію, що задовольняє його потреби і сприяє здійсненню покупки.

Одна з найбільших українських онлайн-платформ для покупки товарів Rozetka активно використовує підхід, орієнтований на клієнта. Компанія забезпечує високий рівень обслуговування через зручний інтерфейс, оперативну доставку, можливість повернення товару і розгалужену мережу точок видачі. Пропонуючи персоналізовані рекомендації, Rozetka орієнтується на потреби кожного клієнта, що дозволяє підвищити рівень задоволення від покупок і лояльність клієнтів.

Технологічний підхід. Сучасні CRM-системи значною мірою базуються на технологічних рішеннях, які допомагають автоматизувати взаємодію з клієнтами, зберігати дані та аналізувати їх. Підприємства, які застосовують технології інноваційно-трансформаційного маркетингу в роботі з потенційними та наявними клієнтами, отримують конкурентні переваги на ринку. При цьому це відбувається без відома їхніх конкурентів, оскільки комунікація з клієнтами відбувається на більш глибокому рівні [44].

Процес розробки нових продуктів та інноваційних рішень охоплює регулярний моніторинг ринку новітніх технологій, впровадження передових матеріалів та рішень, а також створення унікальних і сучасних маркетингових продуктів, що відповідають потребам клієнтів [41].

Основний акцент робиться на використанні CRM-платформ, штучного інтелекту, аналітичних інструментів та Big Data для підвищення якості прийняття управлінських рішень. Прикладом технологічного підходу у взаємодії з клієнтами є компанія Київстар, один з найбільших мобільних операторів України. За допомогою аналітики даних і персоналізованих пропозицій оператор надає користувачам вигідні тарифи та спеціальні пропозиції, зважаючи на їхні вподобання та історію використання послуг. Крім того, Київстар інтегрує штучний інтелект для покращення роботи чат-ботів і підтримки клієнтів через мобільні додатки та онлайн-канали, що підвищує ефективність комунікації.

Процесний підхід передбачає розгляд управління взаємодією з клієнтами як сукупності бізнес-процесів, що спрямовані на організацію ефективних комунікацій та створення цінності для споживачів. Щоб бізнес-процеси або модель бізнес-процесів стали ефективно функціонувати в компанії, клієнти та постачальники повинні зрозуміти і прийняти нові правила, які вимагають зміни щоденних дій та трансформації способу їх мислення. Це непросте завдання, адже не всі готові змінювати свої переконання. Як результат, одним із наслідків впровадження процесного підходу у взаємодії з клієнтами може бути зміна складу команди. Основні зміни, які необхідні при процесному підході взаємодії з клієнтами:

інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів стають головними при прийнятті рішень, з фокусом на досягнення мети «зробити клієнта задоволеним»;

учасники процесів зосереджуються на постійному покращенні ефективності бізнес-процесів;

кожен розуміє, як його процес вписується в загальну структуру бізнесу та яку цінність він додає;

у разі невідповідності у вихідному продукті шукається проблема в самому процесі, а не в учасниках.

Справжній пріоритет інтересам зовнішнього клієнта можливий лише тоді, коли учасники процесів починають думати в інтересах внутрішнього клієнта [48].

ПриватБанк активно використовує процесний підхід у взаємодії з клієнтами, зокрема через впровадження автоматизації та стандартизації процесів. Всі операції від відкриття рахунків до обробки заявок на кредити здійснюються за чітко визначеними процесами, що дозволяє забезпечити швидкість обслуговування та високий рівень точності виконання операцій. Також, банк здійснює постійну оптимізацію внутрішніх процесів для зниження часу обробки запитів і покращення якості сервісу. Завдяки такому підходу ПриватБанк забезпечує високу ефективність у наданні послуг та покращує клієнтську лояльність.

Комунікаційний підхід, орієнтований на довгострокові відносини. Основна ідея цього підходу полягає у створенні та підтриманні довгострокових зв'язків із клієнтами, що сприяє формуванню їхньої лояльності та зменшенню відтоку клієнтів. Довготривалі стосунки з клієнтами є ключем до успіху бізнесу. Згідно зі світовою статистикою, 65% прибутку підприємства отримують завдяки постійним клієнтам. Довготривалі стосунки вигідні як для компаній, так і для їхніх клієнтів. За даними досліджень, 81% споживачів обирають бренди, яким вони довіряють, а 58% готові робити це навіть у випадку, якщо на ринку є дешевші альтернативи [47].

Крім того, лояльні клієнти є основним джерелом прибутку для компаній. Згідно з дослідженнями американської компанії Retention Science, збільшення кількості постійних клієнтів на 5% може підвищити прибуток компанії на 25-95%. Отже, довгострокові стосунки приносять вигоду обом сторонам [51].

Споживачі більше не прагнуть просто зробити покупку – вони хочуть, щоб з ними встановлювали зв'язки. Вони очікують не лише товар чи послугу, але й цінний досвід та стати частиною спільноти, розділяючи її цінності. Впровадження комунікаційного підходу до управління взаємодією зі споживачами на сучасному етапі стало одним із основних елементів формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме завдяки якісним комунікаціям вибудовується довготривала лояльність клієнтів, формується позитивний імідж компанії та забезпечується стале зростання бізнесу.

Комунікаційний підхід передбачає організацію взаємодії з клієнтами як систематичний процес двостороннього інформаційного обміну. Це не просто передавання інформації від компанії до клієнта, а налагодження конструктивного діалогу, що ґрунтується на поважному взаєморозумінні, реагуванні на потреби, відкритості до зворотної зв'язку, емоційному зв'язку та довірі. Управління взаємодією в межах такого підходу стає частиною загальної стратегії підприємства, охоплюючи всі етапи життєвого циклу клієнта: від першого знайомства з клієнтом до післяпродажного супроводження та повторних покупок (рис. 1.3).

Впровадження комунікаційного підходу до управління взаємодією зі споживачами – комплексний процес, що передбачає не лише модернізацію каналів зв'язку, а й трансформацію мислення всього підприємства. Він охоплює технологічні, організаційні, культурні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Лише за умови узгодженості всіх компонентів можна досягти головного результату – побудови міцних, довготривалих та вигідних відносин.

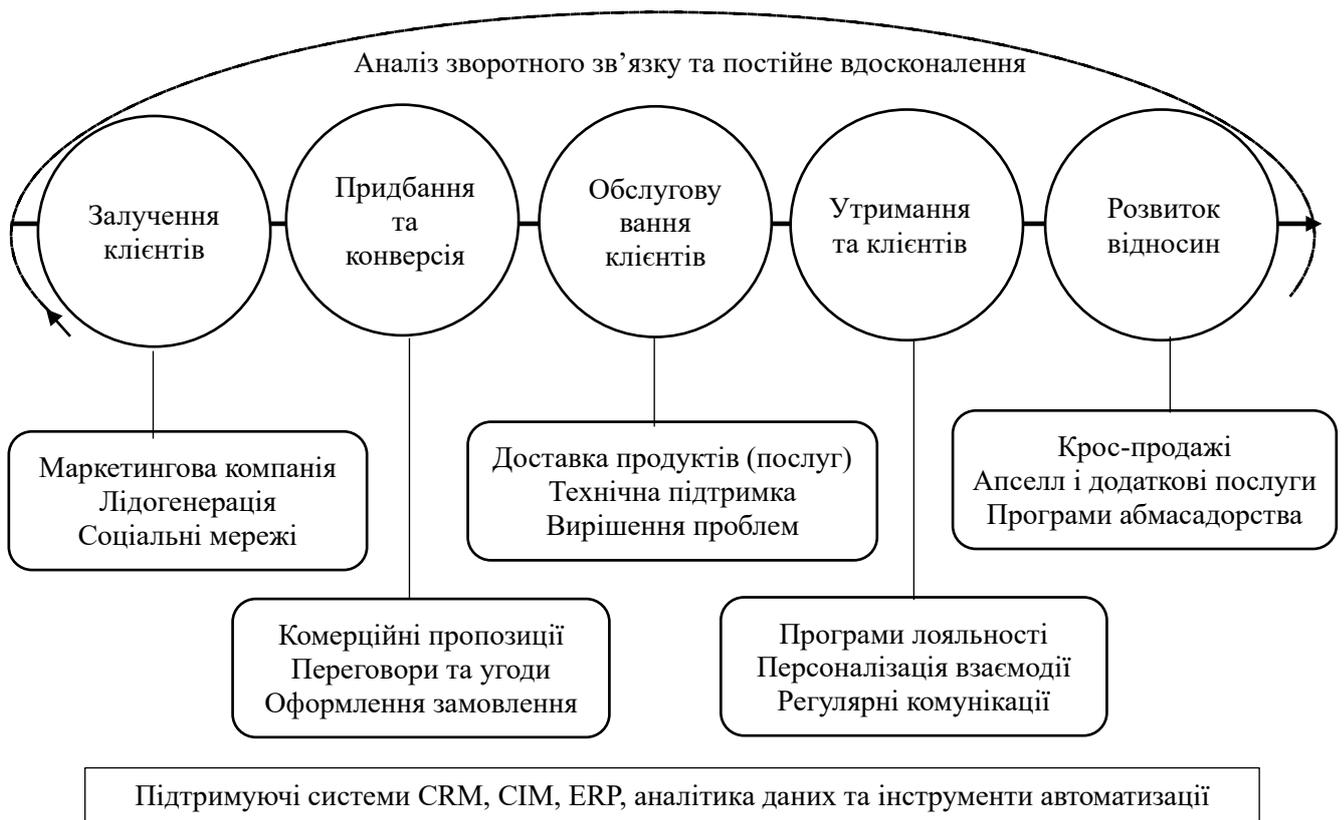


Рисунок 1.3 – Процес впровадження комунікаційного підходу до управління клієнтською взаємодією (систематизовано автором за [47; 48; 51])

Нова Пошта – одна з найбільших логістичних компаній в Україні, яка активно застосовує підхід, орієнтований на довгострокові відносини з клієнтами. Програма лояльності для корпоративних клієнтів і постійних споживачів, а також система знижок і спеціальних пропозицій дозволяють компанії створювати стійкі відносини з клієнтами. Нова Пошта також фокусується на постійному вдосконаленні послуг, таких як доставка до дверей, зручні відділення та автоматизовані поштомати.

Інтегральний підхід передбачає об'єднання всіх попередніх методів для створення комплексної CRM-стратегії. Він поєднує персоналізацію сервісу, використання сучасних технологій, структурованість процесів та довгострокові відносини з клієнтами. Яскравим представленим вітчизняного бізнесу, які використовують у своїй роботі з клієнтами інтегральний підхід є Monobank. Онлайн-банк усі послуги, від відкриття рахунків до кредитування та переведення грошей, доступні в одному мобільному додатку.

Проте, кожен з розглянутих підходів має як переваги так і недоліки, які були визначені у ході дослідження та представлені у табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки основних підходів до управління взаємодією з клієнтами

Підхід	Переваги	Недоліки
1	2	3
Клієнто-орієнтований	Сприяє зростанню частоти повторних придбань і позитивно впливає на імідж підприємства.	Орієнтація на унікальні запити кожного клієнта може спричинити зростання витрат на супровід і підтримку споживачів.
	Задоволені споживачі частіше рекомендують продукцію (послуги) своїм знайомим.	Впровадження підходу є доволі складним, оскільки уподобання та вимоги клієнтів можуть змінюватися та відрізнятися між собою.
Технологічний	Автоматизація різних операцій прискорює обробку клієнтських запитів, мінімізує ймовірність помилок і сприяє раціональному використанню часу.	Потребує суттєвих фінансових вкладень у створення програмних рішень, придбання технічного обладнання та підготовку співробітників.
	Використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту дає змогу формувати персоналізовані рекомендації, спеціальні пропозиції та послуги, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів.	
Процесний	Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність роботи компанії та знизити операційні витрати.	Потребує значних змін у внутрішній організації підприємства, що може бути складним і затратним
	Чітке розмежування функцій і відповідальності сприяє підвищенню продуктивності співробітників та покращенню взаємодії між відділами	Автоматизація та стандартизація процесів можуть знизити гнучкість у роботі з клієнтами та ускладнити персоналізацію обслуговування.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Комунікаційний	Підвищує рівень довіри клієнтів і сприяє їхній лояльності, що забезпечує стабільний дохід компанії в довгостроковій перспективі	Вимагає значних зусиль для підтримки високого рівня якості обслуговування та індивідуального підходу до кожного клієнта
	Дозволяє зменшити витрати на залучення нових клієнтів, оскільки постійні клієнти приносять стабільний прибуток.	Тривалий період окупності уповільнює масштабування бізнесу та обмежує швидке залучення нових ринків
Інтегральний	Охоплює широку аудиторію та залучає різні категорії клієнтів.	Кожен комунікаційний канал вимагає індивідуального адміністрування та узгодження, що може ускладнити процеси управління та моніторингу.
	Завдяки узгодженому омніканальному підходу споживачі підтримують безперервний зв'язок із підприємством, що сприяє покращенню рівня сервісу.	Використання різних каналів може призвести до несистемного сприйняття бренду, що потенційно впливає на довіру та рівень лояльності клієнтів.

**Примітка.** систематизовано автором за [41; 44; 47; 48; 51]

Таким чином, управління клієнтською взаємодією є однією зі складових сучасного бізнесу, оскільки сприяє побудові ефективних і довгострокових відносин з клієнтами, що позитивно впливає на прибутковість і конкурентоспроможність підприємств. Досліджуване поняття охоплює не тільки використання інформаційних технологій для автоматизації процесів взаємодії, а й стратегічний підхід, який включає глибоке розуміння потреб і очікувань клієнтів, аналіз їх поведінки та постійне вдосконалення обслуговування. Сучасні підходи до CRM підкреслюють важливість клієнтоорієнтованості, розвитку корпоративної культури, передбачення бажань клієнтів та створення довгострокових відносин. Кожен із розглянутих підходів має свої сильні та слабкі сторони. Залежно від специфіки бізнесу, компанії можуть використовувати окремі методи або інтегрувати їх для досягнення оптимальних результатів. Впровадження ефективних CRM-систем допомагає підприємствам не лише забезпечити високий рівень обслуговування, але й досягти лояльності клієнтів, що має прямий вплив на фінансові результати бізнесу.

## 1.2. Інструменти та технології комунікаційного менеджменту у взаємодії з клієнтами

У сучасному господарюванні підприємств ефективна комунікація з клієнтами стала не тільки складовою його успішного функціонування, а й потужним каталізатором його розвитку. Комунікаційний менеджмент – це цілеспрямована організація інформаційних потоків, що забезпечує стабільну та ефективну взаємодію між соціальними структурами, враховуючи їхні специфічні особливості, сферу діяльності та умови функціонування [14]. Він охоплює широкий спектр інструментів і технологій, які забезпечують взаємодію з клієнтами, підвищують рівень довіри та сприяють довгостроковій співпраці. З розвитком цифрових технологій змінилися й основні підходи до управління комунікаціями, що дозволило сучасному бізнесу використовувати багатоканальні інструменти взаємодії.

Комунікаційний менеджмент сучасного підприємства включає різні форми комунікацій: особисті контакти, рекламні кампанії, цифрові платформи, соціальні мережі, CRM-системи тощо. Основна мета – забезпечення ефективного обміну інформацією та формування довірчих відносин [9]. Серед найпоширеніших технологій у комунікаційному менеджменті можна виокремити: штучний інтелект, Big Data та аналітика, хмарні технології, омніканальна комунікація (рис. 1.4).

Штучний інтелект змінює підходи до взаємодії з клієнтами. Завдяки йому компанії можуть аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати поведінку клієнтів та персоналізувати комунікацію. Алгоритми штучного інтелекту використовуються у чат-ботах, голосових асистентах та аналітичних системах для прогнозування запитів споживачів [18].

Технології обробки великих даних (Big Data) дозволяють сучасним підприємствам детально аналізувати потреби клієнтів, відстежувати тренди ринку та покращувати якість комунікацій. Використання аналітичних

інструментів допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо персоналізованих маркетингових стратегій [4].

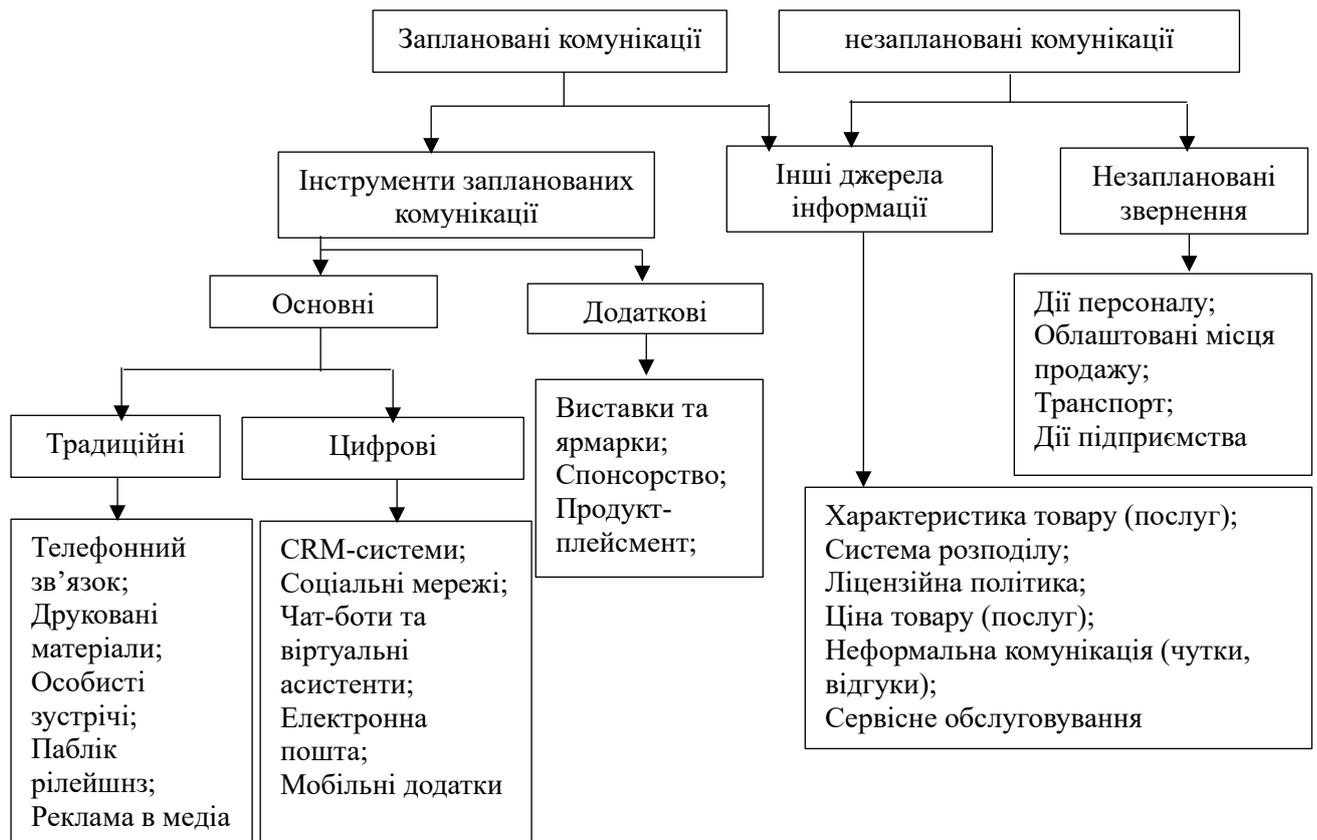


Рисунок 1.4 – Інструменти комунікаційного менеджменту (систематизовано автором за [14; 20])

Хмарні сервіси забезпечують швидкий доступ до інформації, дозволяючи компаніям ефективно керувати комунікаційними процесами. Використання хмарних CRM-систем забезпечує гнучкість у взаємодії з клієнтами та покращує управління базами даних [6].

Омніканальний підхід передбачає інтеграцію різних каналів комунікації (соціальні мережі, месенджери, телефон, email), що забезпечує єдиний досвід для клієнтів. Завдяки цьому споживачі можуть спілкуватися з компанією у зручний для них спосіб, а бізнес отримує можливість надавати швидкі та персоналізовані відповіді [17].

Таким чином, результативна взаємодія є основним фактором у процесі ухвалення ефективних управлінських рішень, оскільки забезпечує своєчасний доступ до необхідних даних, мінімізує ймовірність їхньої хибної інтерпретації,

зміцнює співпрацю в команді та дозволяє оперативно реагувати на зміни. Вкладення у розвиток комунікативних компетенцій та сучасних технологій сприяє вдосконаленню управлінських процесів і досягненню стратегічних завдань організації. Проте, взаємодія з клієнтами підприємства, це взаємодія людини з людиною, яка має ряд особливостей:

- передбачає двосторонній обмін інформацією, де кожен учасник виступає не лише як слухач, а й як ініціатор повідомлення;

- спілкування здійснюється через систему знаків, що дозволяє співрозмовникам впливати один на одного. Використання слів, символів і жестів здатне змінювати погляди, поведінку та ставлення учасників діалогу;

- ефективність обміну інформацією залежить від наявності спільного або подібного способу кодування та розуміння повідомлень;

- під час комунікації можуть виникати перешкоди, які ускладнюють передавання інформації, зумовлені відмінностями у сприйнятті, досвіді чи інших факторах.

Комунікативні бар'єри – це чинники, що ускладнюють точну та ефективну передачу інформації між співрозмовниками [20]. Розглянемо основні види комунікативних бар'єрів (рис. 1.5).

Перешкоди в комунікації суттєво ускладнюють процес взаєморозуміння, тому важливо вміти їх ідентифікувати та долати. Для підвищення ефективності спілкування варто практикувати відкритість до діалогу, уважне слухання, терпимість і чіткість висловлювань. Щоб покращити взаємодію з клієнтами, необхідно застосовувати різноманітні стратегії:

- уважно слухати та уточнювати отриману інформацію, щоб уникнути непорозумінь;

- формулювати думки просто та доступно, без надмірної складності чи вузькоспеціалізованої термінології;

- враховувати емоційний стан співрозмовника, що сприяє зниженню конфліктності;

- зважати на культурні, соціальні та мовні особливості опонента;

забезпечувати відповідність між словами, невербальними сигналами та інтонацією;

створювати комфортну атмосферу для діалогу, мінімізуючи фоновий шум і технічні перешкоди [21].



Рисунок 1.5 – Типологія перешкод у комунікації [20]

Сучасні технологічні рішення відіграють важливу роль у вдосконаленні комунікаційних процесів в управлінні. Зокрема, корпоративні месенджери, CRM-системи та аналітичні платформи сприяють оперативному обміну інформацією, аналізу значних обсягів даних і оптимізації процесу ухвалення рішень.

Впровадження CRM-систем значно спрощує взаємодію з клієнтами, роблячи її більш ефективною та персоналізованою. В електронній комерції такі рішення дають змогу компаніям збирати та аналізувати дані про клієнтів, що дозволяє створювати індивідуальні підходи до споживачів і підвищувати якість обслуговування. Автоматизація комунікації через розумні месенджери,

моніторинг поведінки клієнтів на всіх етапах співпраці з компанією та персоналізовані пропозиції – усе це робить CRM-інструменти незамінними для бізнесу.

Крім того, такі системи містять широкий функціонал для розробки маркетингових кампаній, забезпечують якісну технічну підтримку, зокрема через соціальні мережі в Україні, та дозволяють детально аналізувати ефективність комунікаційних стратегій [16].

Сучасні технології займають ключове місце в управлінні комунікаціями, сприяючи підвищенню ефективності як внутрішніх, так і зовнішніх інформаційних процесів в організаціях. Використання цифрових рішень дозволяє підприємствам оперативно збирати та обробляти дані, оптимізувати процес ухвалення рішень і покращувати взаємодію між працівниками, що позитивно впливає на їхню залученість (рис. 1.6).

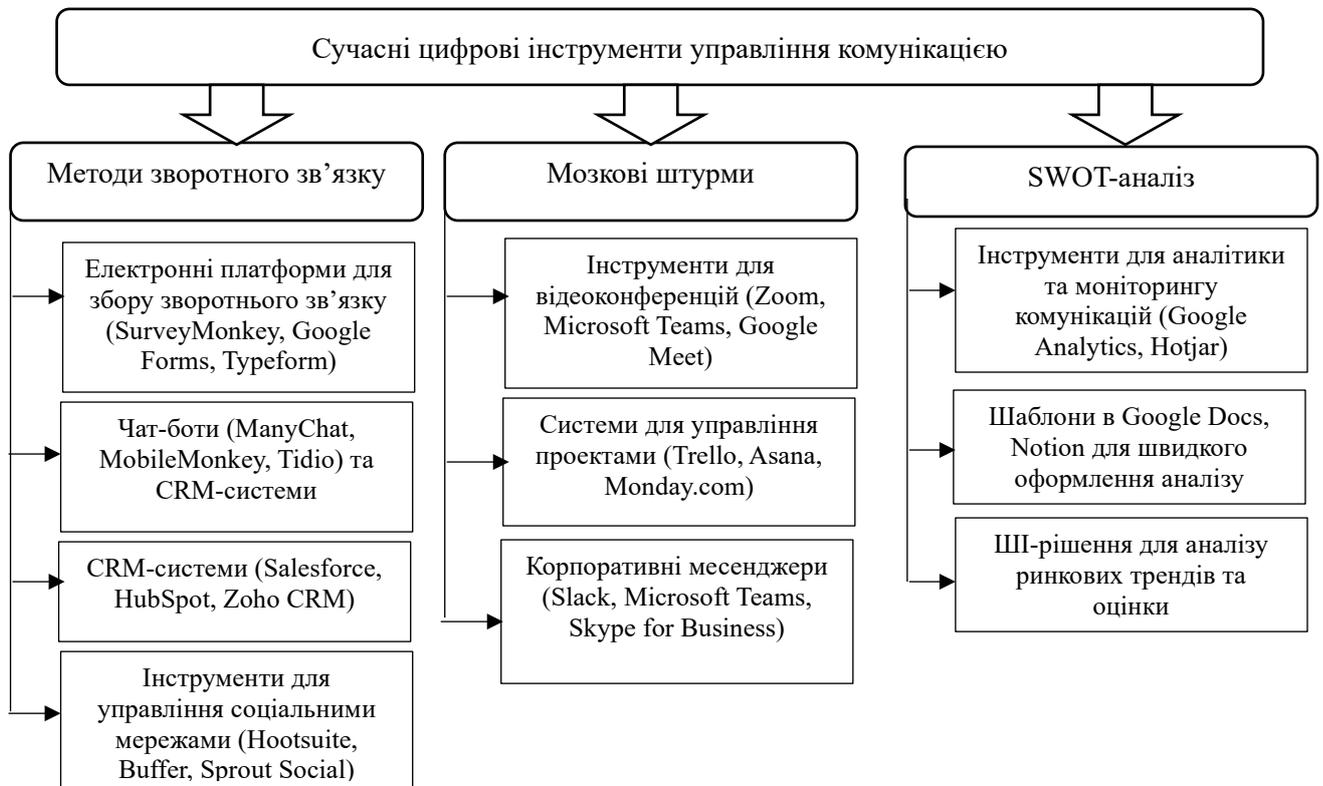


Рисунок 1.6 – Новітні цифрові засоби для керування комунікаційними процесами [5; 13]

Основна мета CRM полягає в інтеграції різних інструментів бізнес-процесів у єдину налаштовану систему. Така система має об'єднати завдання, нагадування, щоденники, таблиці Excel, месенджери, соціальні мережі, веб-сайт, документи та інші інструменти, які працюють окремо. Об'єднавши їх у єдину програму, можна зібрати всю інформацію про клієнтів, керувати угодами, контролювати роботу менеджерів, проводити аналітику та робити прогнози на майбутнє. Впровадження CRM-системи сприяє підвищенню якості прийнятих рішень та зростанню продуктивності праці.

CRM можна розглядати як складний бізнес-процес, що складається з набору додатків, які охоплюють процес збору інформації та прийняття рішень на її основі. Така система дозволяє автоматизувати відповідні бізнес-процеси в маркетингу, продажах та обслуговуванні клієнтів [11].

Завдяки CRM-системам, підприємства мають можливість аналізувати ринок і вивчати потреби своїх клієнтів, що дозволяє створювати нові продукти та послуги, які відповідають конкретним вимогам клієнтів та сприяють досягненню поставлених цілей і покращенню фінансових результатів. Використання CRM дозволяє оптимізувати та автоматизувати бізнес-процеси в таких сферах, як маркетинг, продажі, підтримка та обслуговування клієнтів [40].

CRM-система гарантує продуктивну взаємодію між різними підрозділами компанії, які займаються роботою з клієнтами, а також організовує координацію різних каналів комунікації з ними. Вона також дає можливість співробітникам з різних відділів отримувати доступ до важливої інформації про клієнтів, що сприяє найкращому задоволенню їхніх потреб (рис. 1.7).

Оскільки CRM-система забезпечує зручний доступ до даних, вона також значно полегшує співпрацю користувачів над різними процесами та підвищує продуктивність. Ще однією важливою перевагою CRM-систем є їх універсальність, оскільки вони підходять для підприємств різного масштабу. CRM-системи збирають інформацію з соціальних мереж, веб-сайтів, електронної пошти, голосових дзвінків та інших каналів, що сприяє залученню нових клієнтів. Вони надають єдину платформу для організації робочих та бізнес-

процесів, що дозволяє ефективно співпрацювати, укладати більше угод і досягати кращих результатів [7].

Моніторинг цих даних є однією з основних переваг сучасних CRM-систем. Автоматизація процесів дозволяє економити час, оскільки машинне навчання та аналітика виконують складні завдання.

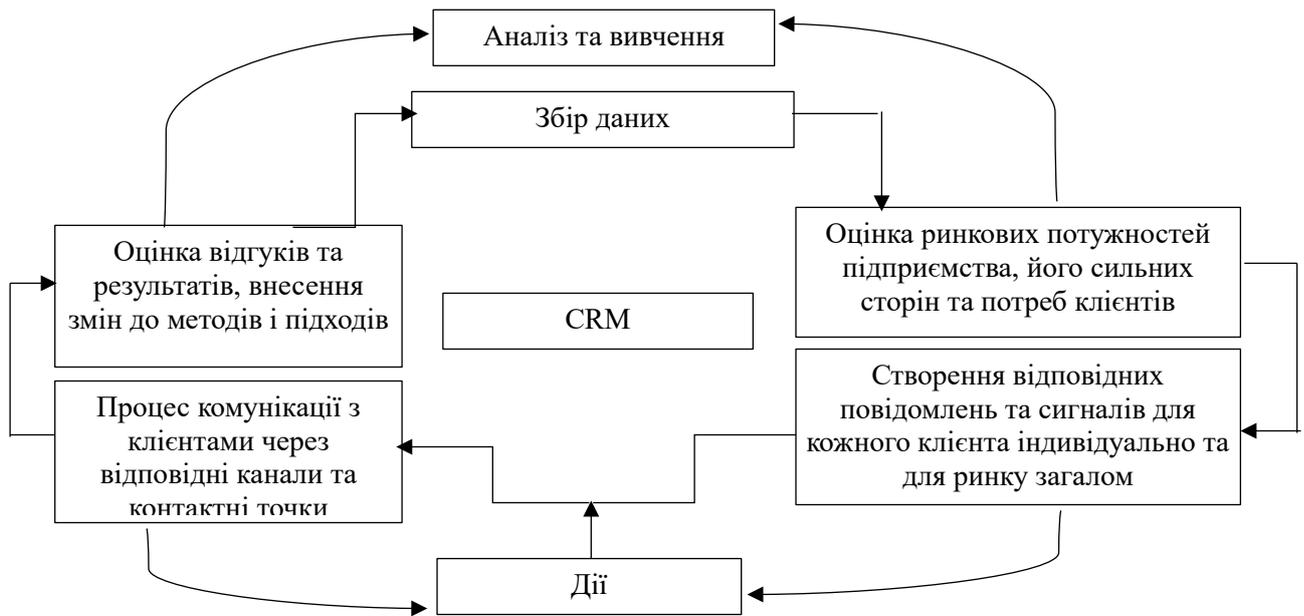


Рисунок 1.7 – Цикл інформаційних процесів у сучасних CRM-системах [39]

Використовуючи CRM-платформу для телефонних дзвінків, дані генеруються автоматично в реальному часі, включаючи дату, інформацію про особу, яка здійснила дзвінок, та інші деталі, що забезпечує автоматичне відстеження як поточних, так і нових клієнтів, а також планування подальших кроків через централізовану базу контактів. Одне натискання кнопки для дзвінка та крос-платформність дозволяють здійснювати дзвінки з будь-якого місця, що робить бізнес більш гнучким, ефективним і допомагає значно знизити витрати на телефонні послуги.

Інтеграція електронної пошти в CRM-систему допомагає впорядкувати процес продажів, зберігаючи дані з папки «Вхідні», а також дозволяє управляти потенційними клієнтами, зустрічами та контактами. Додатково, інформацію

можна синхронізувати з Gmail для створення нагадувань про укладання угод. Завдяки новітнім технологіям обробки природних мов та машинного навчання, CRM-системи також покращують транскрипцію та реєстрацію телефонних розмов. CRM є найбільшим і найшвидше зростаючим сегментом програмного забезпечення для бізнесу, і очікується, що до 2027 р. світові витрати на CRM досягнуть 114,4 млрд доларів США [40].

CRM-система автоматично фіксує заявки покупців на сайті та дзвінки в базі даних, перетворюючи їх на завдання для співробітників. Всі етапи бізнес-процесів контролюються в системі, забезпечуючи віртуальний щоденник завдань для співробітників, аналітику, прогнози та історію договорів тощо. Систематизовані переваги та можливості досліджуваної системи представлені на наступному рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 – Функціональні можливості CRM-систем [7; 49]

За результатами досліджень, проведених в Україні компанія Бітрікс24 серед 1030 вітчизняних підприємств, встановлено, що витрати на утримання одного клієнта в 5 разів менші, ніж на залучення нового. Зазвичай клієнти починають приносити прибуток лише через рік після початку співпраці. Якщо комунікації з клієнтами є неефективними, то 65% клієнтів компаній практично не приносять прибутку. Збільшення кількості постійних клієнтів на 5% може призвести до зростання обсягів продажів більше ніж на 25%, а прибутку – на 50–100% [33].

Зважаючи на вподобання сучасних клієнтів, підприємці повинні розуміти, що 75% споживачів очікують ідеального обслуговування. За прогнозами, до кінця 2025 р. 87% організацій будуть використовувати AI CRM-системи для покращення взаємодії з клієнтами, що передбачає застосування штучного інтелекту. Компанії, які впровадили CRM-системи, збільшують конверсію лідів на 17% та підвищують продуктивність на 21%.

Сучасні підприємства приймають рішення про впровадження CRM-систем у таких випадках [12; 29; 49]:

- залучення та утримання клієнтів;
- захист персональних даних та зберігання інформації на захищених серверах;
- мінімізація витрат та систематизація клієнтських баз;
- економія часу;
- підвищення продуктивності праці;
- забезпечення якісної віддаленої роботи.

Використання CRM-систем допомагає підвищити ефективність роботи компаній. Якщо раніше ці системи були доступні лише великим підприємствам, то сьогодні їх впровадження стає популярним навіть серед малих і середніх підприємств. CRM-системи допомагають збирати, аналізувати та зберігати великі обсяги інформації. Щоб точно оцінити стан бізнесу, важливо звертати увагу на кілька ключових KPI. Такі показники, як RFM, CLV, CRR, CCR, показник покинутого кошика, а також cross-sell та up-sell є важливими для

побудови ефективної стратегії продажів. CRM-система дозволяє проводити аналітику звітності та аналізувати KPI.

Окрім того, можна оцінити ефект від впровадження CRM-системи за допомогою таких показників:

зростання кількості лідів;

збільшення кількості потенційних угод завдяки зростанню лідів та підвищенню конверсії, що досягається через якісну сегментацію клієнтів, автоматизацію взаємодії та підвищення продуктивності співробітників завдяки автоматизації рутинних завдань;

збільшення кількості укладених угод та підвищення середнього чеку.

Таким чином, інструменти та технології комунікаційного менеджменту відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії з клієнтами, що стає основою для успіху та розвитку підприємства. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, Big Data, хмарні сервіси та омніканальна комунікація, дозволяють бізнесам персоналізувати взаємодію, аналізувати потреби клієнтів та покращувати якість обслуговування. Впровадження CRM-систем і аналітичних платформ дає змогу автоматизувати процеси, збирати дані про клієнтів і створювати індивідуальні стратегії для підвищення ефективності. Однак важливим є також подолання комунікативних бар'єрів і забезпечення двостороннього обміну інформацією, що сприяє формуванню довірчих відносин і зміцненню співпраці з клієнтами.

### 1.3. Особливості комунікаційної взаємодії з клієнтами на ринку газових послуг

Газовий ринок складається з кількох основних сегментів: видобутку, транспортування та зберігання. У кожному з них діють різні учасники, які по своєму взаємодіють один з одним та споживачами (рис. 1.9)

Початковою ланкою на шляху постачання газу до споживача є газовидобувне підприємство, яке здійснює видобуток природного газу з природних надр країни. Серед газовидобувних підприємств є як державні, так і приватні. Найбільшим газовидобувником в Україні, а також у Центральній та Східній Європі, є АТ «Укргазвидобування», яке забезпечує 70% загального видобутку природного газу в Україні.

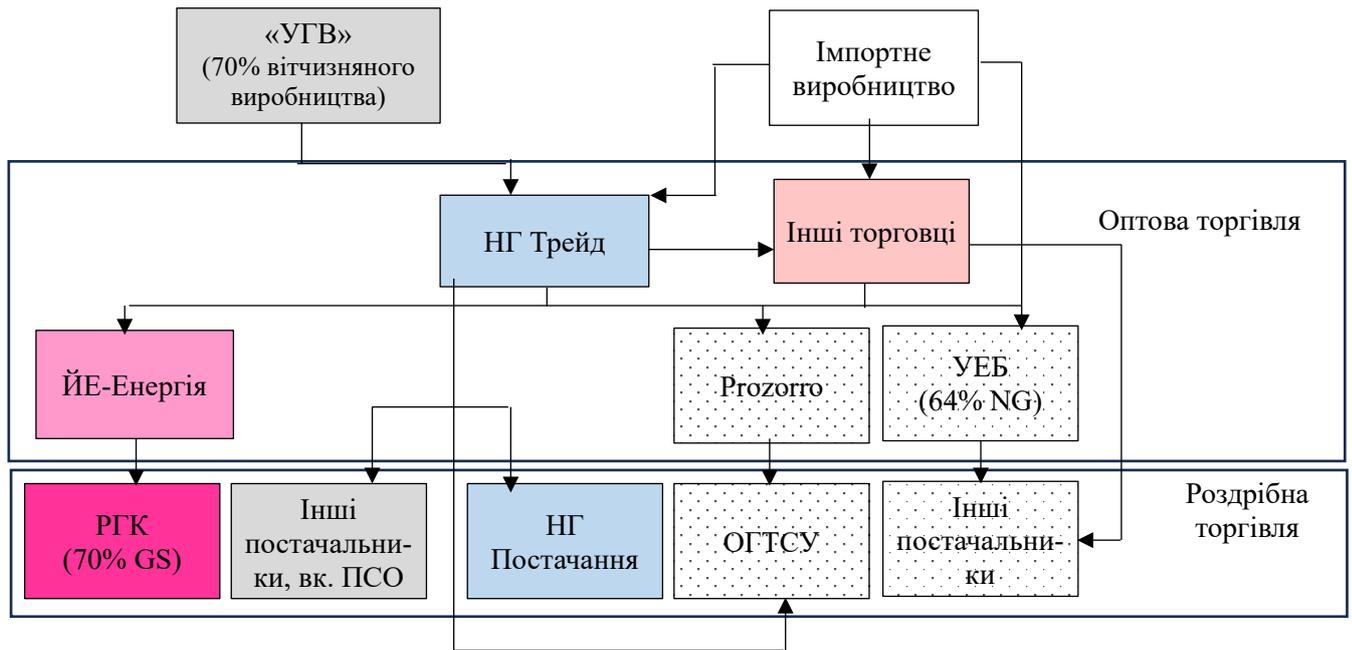


Рисунок 1.9 – Структура газового ринку України [34]

В Україні транспортування газу відбувається за допомогою магістралей та локальних газопроводів, управління якими здійснює оператор газорозподільної мережі, який забезпечує транспортування газу від видобувних підприємств до регіональних розподільчих мереж. У відповідності до європейських норм з 2020 р. в Україні оператор газотранспортної системи діє окремо від видобувних компаній та постачальників газу. Оптові трейдери закупають газ у великих постачальників і відправляють його на зберігання в сховища, щоб реалізувати кінцевим споживачам у зимовий період. Оскільки оптові продавці працюють із значними обсягами газу, вони не взаємодіють із дрібними кінцевими споживачами.

Протягом усього процесу видобутку та постачання газу, підприємства, що працюють на ринку, взаємодіють з великою кількістю учасників. Взаємодія всіх учасників ринку перебуває під контролем та регулюванням енергетичного регулятора – Національної комісії, що здійснює регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Зазначена державна установа встановлює правила, контролює ціноутворення та забезпечує дотримання принципів чесності й прозорості в роботі ринку. Підприємства, що надають газові послуги, стикаються з численними викликами в процесі взаємодії з клієнтами: від необхідності точного донесення технічної інформації до побудови довгострокових відносин, що базуються на довірі. У цьому контексті роль комунікаційної взаємодії стає вирішальною для підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпеченні стабільного розвитку компанії.

Вітчизняний газовий ринок є складовою частиною енергетичної інфраструктури, а газові послуги належать до категорії комунальних, що робить їх доступними для широкого колу споживачів. Основні послуги газових компаній включають поставки природного газу, обслуговування газових мереж, а також технічні та консультаційні послуги. У той же час, ринок газових послуг характеризується рядом особливостей: монополістичність, складність послуг, регулятивний вплив держави, недостатня прозорість ринку (рис. 1.10).

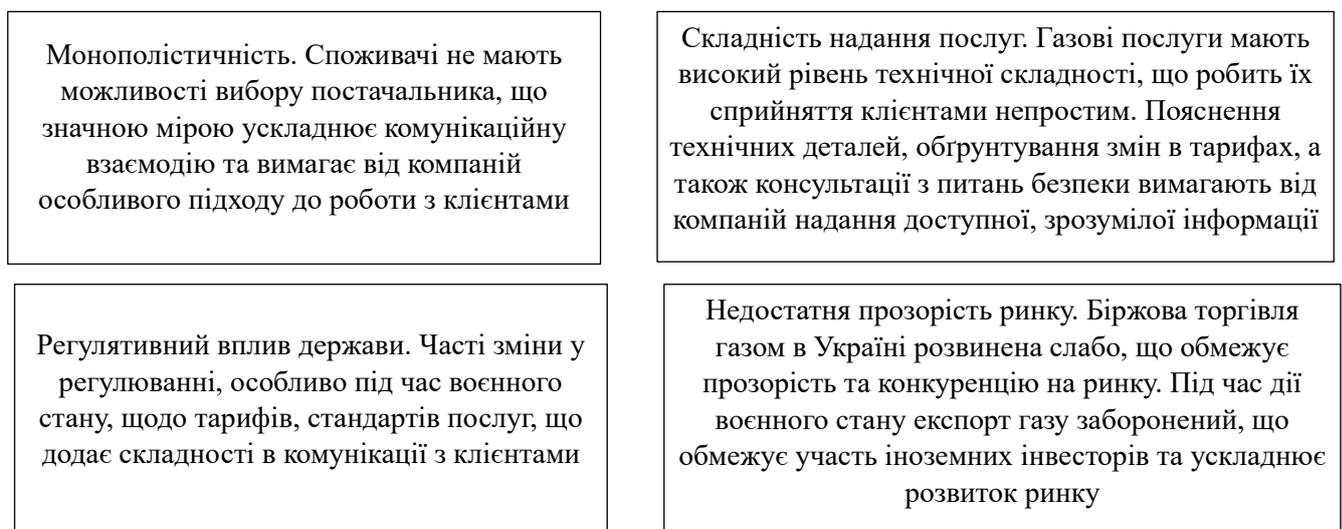


Рисунок 1.10 – Основні характеристики ринку газових послуг в Україні  
(систематизовано автором за [34])

Розглядаючи взаємодію з клієнтами у контексті газових послуг, можна зазначити, що вона не обмежується тільки наданням інформації, а й включає в себе низку інших аспектів, які дозволяють побудувати ефективну і продуктивну взаємодію з клієнтами. Найпоширенішими інструментами для реалізації даного завдання є: інформування, консультації, зворотний зв'язок, управління репутацією (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні інструменти комунікації з клієнтами газовидобувних компаній

Інструмент	Сутність
Інформування	Постійне інформування клієнтів про стан їхніх рахунків, зміни в тарифах, планові відключення або ремонтні роботи є основним завданням комунікаційного процесу. Клієнти повинні мати доступ до цієї інформації в зручний для них спосіб
Консультації та підтримка	Оскільки газові послуги мають високу технічну складність, компанії повинні надавати консультації з питань монтажу, експлуатації газових приладів, безпеки та інших технічних аспектів, що дозволяє підвищити рівень довіри та забезпечити високий рівень клієнтської задоволеності
Зворотний зв'язок	Збирання та аналіз відгуків від споживачів є важливою складовою стратегії комунікацій. Відгуки дозволяють вчасно виявляти проблеми та реагувати на них, що дозволяє не тільки підвищити рівень обслуговування, але й знизити ризик відмов клієнтів від послуг
Управління репутацією	У газовій сфері комунікація також включає елементи кризового менеджменту. У разі виникнення форс-мажорних ситуацій або неполадок, компанія повинна забезпечити своєчасне і точне інформування споживачів, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки для репутації

**Примітка:** систематизовано автором за [5; 6; 22]

Одним з основних завдань ефективної взаємодії з клієнтами газовидобувних компаній є забезпечення лояльності клієнтів. Лояльність клієнтів на ринку газових послуг має вирішальне значення для успішного функціонування підприємства. Досягнення високого рівня лояльності можливе за допомогою таких підходів, як персоналізація обслуговування, правдивість та прозорість інформації, швидкість та ефективність обслуговування, негайне вирішення конфліктних ситуацій.

Споживачі газових послуг часто мають справу з однаковими питаннями та проблемами. Однак персоналізований підхід, коли кожен клієнт отримує

індивідуальну консультацію чи пропозицію, створює позитивний імідж компанії. Для підвищення довіри споживачів до підприємства, клієнти мають отримувати чітку та зрозумілу інформацію щодо умов надання послуг, тарифів, змін у законодавстві, а також процедури оплати та звітності. Оперативність реагування на запити клієнтів сприяють підвищенню задоволеності від співпраці з підприємством.

Враховуючи національну напруженість в суспільстві, часті відключення енергоресурсів та пошкодження інфраструктури ворожими обстрілами, співробітники підприємств, які безпосередньо спілкуються з клієнтами мають вміння вирішувати будь які проблеми з максимальною увагою до клієнтів.

У своїй діяльності підприємства газового ринку України для підтримки комунікації з клієнтами використовують як традиційні канали комунікації, так і новітні цифрові. Вибір правильних каналів, націлених на певний сегмент споживачів, дозволяє знизити витрати підприємства, підвищити ефективність і створити позитивний імідж. З огляду на специфіку газових послуг, основними каналами взаємодії є телефонні дзвінки, інтернет-платформи, мобільні додатки, пошта та SMS-розсилки, особисті консультації та зустрічі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні комунікаційні канали підприємств на ринку газових послуг

Комунікаційний канал	Зміст
1	2
Телефонні дзвінки	Традиційний канал комунікації, який залишається актуальним через доступність і зручність. Гаряча лінія дозволяє клієнтам швидко отримувати консультації з різних питань, таких як тарифи, обслуговування, аварійні ситуації тощо.
Інтернет-платформи	Сучасні технології відкривають нові можливості для комунікації, зокрема через онлайн-чати, соціальні мережі, електронну пошту та вебсайти. Інтернет є найбільш ефективним каналом для надання інформації про тарифи, обслуговування, зміну умов контракту, а також для збору зворотного зв'язку
Мобільні додатки	З розвитком цифрових технологій деякі компанії впроваджують мобільні додатки для зручності споживачів. Такі додатки дозволяють здійснювати оплату, отримувати інформацію про споживання газу та інші послуги в будь-який час, що підвищує рівень клієнтської задоволеності.

## Продовження табл. 1.4

1	2
Пошта та SMS-розсилки	Хоча це вже не найновіший метод комунікації, він залишається ефективним для повідомлення про зміни в тарифах, аварійні ситуації або планові роботи.
Особисті консультації та зустрічі	В особливих випадках, наприклад, для вирішення складних питань, компанії організують особисті консультації з клієнтами. Це дозволяє налагодити більш тісну і персоналізовану взаємодію, що є важливим для забезпечення довіри та задоволеності клієнтів

**Примітка:** систематизовано автором за [5; 17]

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для покращення взаємодії з клієнтами на ринку газових послуг. Управління клієнтською взаємодією передбачає застосування сучасних комунікаційних технологій і платформ, зокрема соціальних мереж, цифрових сервісів та мобільних додатків, для покращення взаємодії з клієнтами, реалізації маркетингових стратегій, управління іміджем компаній і забезпечення ефективного впливу на цільову аудиторію. У цьому контексті управління клієнтською взаємодією у сфері газопостачання України полягає у підвищенні рівня інформаційної відкритості, покращенні операційної ефективності газових компаній через залучення споживачів, оптимізацію сервісного обслуговування та зростання рівня задоволеності клієнтів. Крім того, це сприяє формуванню обізнаності населення щодо питань енергоефективності та раціонального використання природних ресурсів.

Для цього необхідно застосувати відповідні інструменти управління взаємодією з клієнтами на ринку газопостачання України, які було систематизовано наступним чином:

Розробка та вдосконалення цифрових платформ – створення веб-сайтів, мобільних додатків, сторінок у соціальних мережах та інших онлайн-ресурсів, що забезпечують ефективну взаємодію між операторами газорозподільних мереж, постачальниками газу та споживачами. Завдяки цим платформам користувачі можуть отримувати актуальну інформацію про ринок газу, здійснювати платежі, подавати заявки на приєднання, зміну постачальника,

перевірку та заміну лічильників, а також вирішувати суперечки та подавати скарги.

Впровадження інноваційних технологій вимірювання та контролю – застосування сучасних рішень для обліку та аналізу споживання газу, таких як дистанційне зчитування показників, смарт-лічильники, автоматизовані системи управління та моніторингу газових мереж, алгоритми прогнозування попиту та постачання, а також системи виявлення та локалізації витоків газу й захисту від несанкціонованого доступу.

Розробка та впровадження регуляторних і методичних інструментів – створення та вдосконалення нормативно-правових документів, стандартів, інструкцій, рекомендацій, стратегій, регламентів та програм, що сприяють ефективному функціонуванню ринку газу. Ці заходи допомагають регулювати, оптимізувати, контролювати та покращувати діяльність усіх учасників ринку, підвищувати рівень інформаційної прозорості, популяризувати енергоефективні практики та сприяти модернізації галузі.

Досліджуючи реальні інструменти комунікації з клієнтами за запитом щодо інструментів управління взаємодією з клієнтами у сфері газопостачання, було знайдено наступні результати, згруповані за основними напрямками:

Проект із формування тарифної політики у сфері газопостачання, незважаючи на військові виклики – стаття, присвячена науковому дослідженню, що аналізує вплив газових тарифів на соціальну стабільність та раціональне використання природних ресурсів в Україні. У роботі задіяні викладачі та студенти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Одне із завдань проекту – систематизація інструментів взаємодії зі споживачами та математичне моделювання взаємозв'язку інформаційних повідомлень із рівнем споживання газу населенням [32].

Оптимізація ефективності підприємства через сучасні управлінські інструменти – наукова стаття, що досліджує новітні методи управління та їхній вплив на підвищення ефективності роботи компаній. Автори аналізують класифікаційні ознаки управлінських інструментів та виявляють тенденції їх

використання за останні два десятиліття. Особливу увагу приділено появі нових технологій, таких як управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), цифрова трансформація, системне управління якістю та глибокий аналітичний підхід, що підтверджує зростання ролі цифрових технологій у бізнес-середовищі [38].

Класифікація методів моніторингу в управлінні підприємством – наукова стаття, що аналізує різні види моніторингу, які застосовуються у корпоративному управлінні. Автори пропонують власний підхід до класифікації моніторингових систем та їхньої ефективності у процесі ухвалення управлінських рішень, в тому числі й напрямку роботи з клієнтами [24].

Впровадження цифрових рішень, таких як автоматизовані системи обліку, електронна звітність, чат-боти, віртуальні асистенти, дозволяє значно підвищити рівень комунікації з клієнтами, зробивши її швидшою і більш зручнішою. Використання таких технологій дозволяє не лише зменшити витрати на обслуговування клієнтів, але й підвищити ефективність управління взаємодією на всіх етапах – від прийому заявки до вирішення питання.

Таким чином, комунікаційна взаємодія з клієнтами на ринку газових послуг є багатограним процесом, що включає інформування, консультації, зворотний зв'язок та управління репутацією, спрямовані на підвищення довіри та лояльності споживачів. Ефективність комунікації визначається прозорістю інформації, оперативністю реагування на запити, персоналізованим підходом і вибором оптимальних каналів зв'язку, таких як гарячі лінії, інтернет-платформи, мобільні додатки та особисті консультації. Враховуючи технічну складність послуг, монополістичну структуру ринку та державне регулювання, газові компанії використовують як традиційні, так і сучасні цифровізовані канали комунікації, зокрема мобільні додатки, чат-боти, онлайн-кабінети, інтегровані CRM-системи та автоматизовані сервіси підтримки. Використання цих інструментів сприяє оперативному обслуговуванню клієнтів, підвищенню прозорості комунікації та ефективності бізнес-процесів, що особливо важливо в умовах енергетичних викликів і необхідності збереження стабільності постачання газу.

## Висновки до розділу 1

Після проведення дослідження теоретичних аспектів управління взаємодією з клієнтами підприємства можна зробити такі висновки:

1. Управління взаємодією з клієнтами є стратегічним підходом, що базується на створенні довгострокових взаємовигідних відносин між підприємством і його клієнтами. Основні наукові підходи до CRM підкреслюють важливість використання сучасних технологій, автоматизації процесів та клієнтоорієнтованої стратегії для підвищення лояльності споживачів і конкурентоспроможності компанії. В умовах зростаючих вимог ринку підприємства активно впроваджують цифрові інструменти комунікації, персоналізовані маркетингові рішення та аналітичні системи для глибшого розуміння потреб клієнтів. Таким чином, ефективне управління взаємодією з клієнтами сприяє не лише зростанню прибутковості бізнесу, а й формуванню його стійкої репутації на ринку.

2. Інструменти та технології комунікаційного менеджменту відіграють ключову роль у формуванні ефективної взаємодії з клієнтами, забезпечуючи персоналізований підхід, оперативність обміну інформацією та оптимізацію бізнес-процесів. Використання штучного інтелекту, Big Data, хмарних технологій та омніканальної комунікації сприяє аналізу поведінки клієнтів, підвищенню рівня довіри та довгостроковій співпраці. CRM-системи виступають основою для інтеграції комунікаційних каналів, покращуючи якість обслуговування та ефективність прийняття управлінських рішень. Впровадження сучасних цифрових рішень дозволяє підприємствам не лише вдосконалювати внутрішні та зовнішні комунікації, а й підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

3. Взаємодія з клієнтами на ринку газових послуг має багаторівневий характер і базується на ефективній комунікації, що враховує технічну складність послуг, регуляторний вплив держави та високі вимоги до оперативності обслуговування. Основними напрямками комунікації є інформування споживачів,

надання консультацій, забезпечення зворотного зв'язку та управління репутацією. Використання сучасних цифрових каналів взаємодії, персоналізація обслуговування та прозорість інформації сприяють підвищенню довіри споживачів і формуванню їхньої лояльності. В умовах нестабільної енергетичної ситуації критичною є здатність компаній оперативно реагувати на запити клієнтів, своєчасно повідомляти про зміни та забезпечувати безперебійність постачання, що є ключовим фактором їх конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ НА АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

#### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування»

Акціонерне товариство «Укргазвидобування» – це провідна газовидобувна компанією в Центральній та Східній Європі, яка забезпечує близько 70% видобутку природного газу в Україні. Компанія спеціалізується на видобутку природного газу та виробництві газового конденсату. У 2024 році АТ «Укргазвидобування» видобуло 19,1 млрд кубометрів газу, що на 2,3% більше (422 млн. кубометрів), у порівнянні з попереднім роком. Отриманий газ був спрямований на потреби населення та теплокомуненерго систему України.

Організаційно-правова формою компанії є Акціонерне товариство. Засновником якого виступає Акціонерне товариство «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» зі 100% часткою внеску до статутного фонду у розмірі 4 285 068 868,35 грн (див. додаток А).

Компанія є 100% дочірнім підприємством НАК «Нафтогаз України» та об'єднує 11 філій у різних регіонах країни. Серед них три газопромислові управління: «Львівгазвидобування», «Полтавагазвидобування» та «Шебелинкагазвидобування»; науково-дослідний інститут УкрНДІгаз; п'ять сервісних філій, включаючи БУ «Укрбургаз», УГВ-Сервіс, Укргазпромгеофізика, САРС «Лікво» та Укргазспецбудмонтаж; а також Управління з переробки газу та газового конденсату та учбово-оздоровчий комплекс «Червона рута».

Метою функціонування АТ «Укргазвидобування» є отримання прибутку від реалізації господарської діяльності (див. додаток Б).

Предметом діяльності АТ «Укргазвидобування» є:

видобуток природного газу, газового конденсату, нафти та інших корисних копалин;

транспортування природного газу, газового конденсату, нафти та інших корисних копалин через внутрішньопромислові трубопроводи;

зберігання газового конденсату, нафти та інших корисних копалин для споживачів (див. додаток Б).

Основним напрямом діяльності компанії за КВЕД є 06.20 Добування природного газу, що включає розробку газових, нафтогазових і нафтогазоконденсатних родовищ у Харківській, Полтавській, Сумській, Донецькій, Луганській, Дніпропетровській, Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Чернівецькій та Волинській областях. Геологорозвідувальні роботи проводяться в Дніпровсько-Донецькій западині та Карпатському регіоні. Компанія також має у своєму портфелі чотири ділянки, що розробляються на умовах угод про розподіл продукції. Компанія надає має дозвіл ще на 63 додаткових видів діяльності, серед яких 08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів, 09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу, 43.13 Розвідувальне буріння та інш [61].

Газовидобувна галузь України є одним з основних секторів економіки, який відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни. Попри значні поклади природного газу, рівень його видобутку останніми роками коливається в межах 18-20 млрд кубометрів на рік, що не у повній мірі покриває внутрішній попит. Основними викликами галузі є виснаження традиційних родовищ, необхідність освоєння глибших горизонтів, залучення сучасних технологій та збільшення інвестицій у розвідку нових покладів.

У 2023-2024 роках галузь зіштовхнулася з новими викликами, зокрема через військову агресію РФ, що вплинула на інфраструктуру видобутку та транспортування газу. Водночас уряд та компанії НАК «Нафтогаз України», АТ «Укргазвидобування», активно працюють над нарощуванням власного видобутку шляхом модернізації обладнання, впровадження інноваційних методів буріння та оптимізації виробничих процесів, що дало можливість досліджуваному товариству займати лідерську позицію на ринку (рис. 2.1)

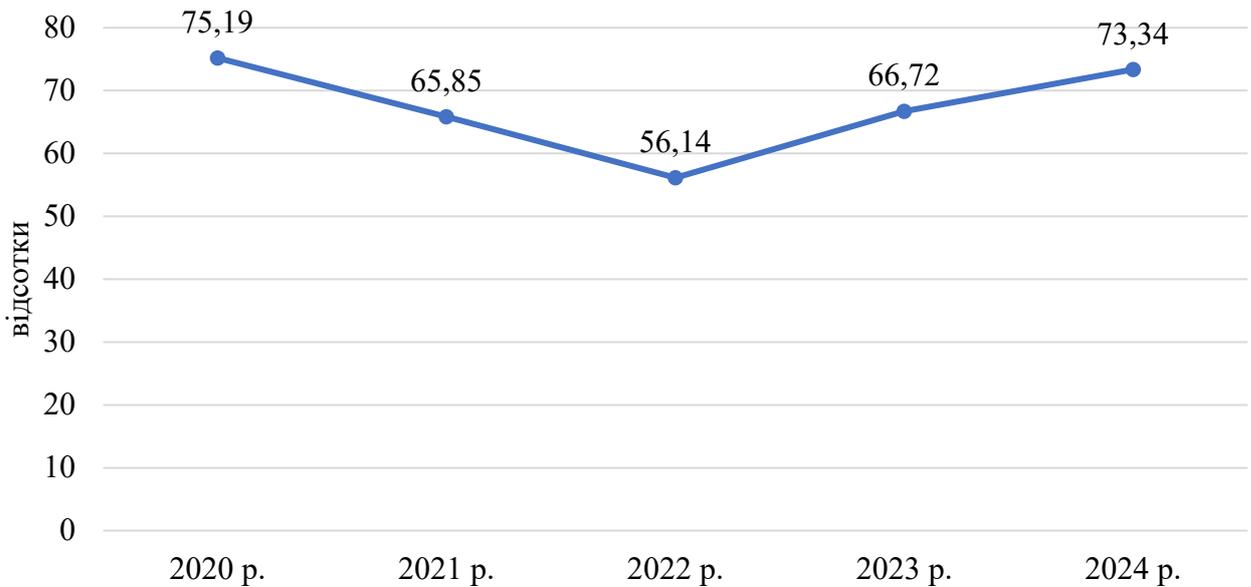


Рисунок 2.1 – Ринкова потужність АТ «Укргазвидобування» у 2020-2024 рр. [61]

Аналіз ринкової потужності АТ «Укргазвидобування» свідчить про нестабільну динаміку показника. Максимальний рівень якого припадав на 2020 р., коли ринкова потужність компанії складала 75,19%, проте у період з 2021 по 2022 рр. відбулося її незначне зниження до 56,14%, що спричинено як наслідками пандемії COVID-19, так і воєнними діями, що розпочалися у 2022 р. та негативно вплинули на видобувну галузь України. Проте, у 2023 р. спостерігається відновлення ринкової потужності товариства до 66,72%, що свідчить про часткову стабілізацію діяльності АТ «Укргазвидобування», зокрема завдяки державним заходам підтримки та модернізації видобувних процесів. Позитивна динаміка до покращення продовжилася і у 2024 р., досягнувши показників 73,34%.

Одним із стратегічних завдань діяльності АТ «Укргазвидобування» є досягнення енергетичної незалежності, що передбачає збільшення внутрішнього видобутку газу до рівня, який повністю покриє потреби України.

Попри складні умови, Україна поступово впроваджує реформи для залучення інвесторів у газовидобувну галузь, шляхом спрощення регуляторних процедур та проведення відкритих аукціонів на розробку нових ділянок. Також

ведеться активний пошук альтернативних джерел газу, включаючи нетрадиційні запаси, такі як сланцевий газ і метан вугільних пластів. Подальший розвиток галузі залежатиме від закінчення військових дій на території країни, стабільності інвестиційного клімату, міжнародної підтримки та успішної реалізації стратегії енергонезалежності України.

Свою діяльність АТ «Укргазвидобування» проводить відповідно до законодавчої бази України, що регулює діяльність у сфері видобутку, транспортування та реалізації природного газу. Основними нормативно-правовими актами, якими керується компанія, є: Кодекс України про надра, закони України «Про нафту і газ», «Про ринок природного газу», постанови Верховної Ради України «Правила постачання природного газу», «Про затвердження Кодексу газорозподільних систем», «Про затвердження Кодексу газотранспортної системи», «Про затвердження Правил постачання природного газу», «Мінімальні стандарти та вимоги до якості обслуговування споживачів та постачання природного газу», Податковий кодекс України, екологічне законодавство України та нормативні акти Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг. Основним внутрішнім документом діяльності товариства є Статут компанії, в якому визначено правовий статус, мету та предмет діяльності, організаційну структуру управління, порядок формування і розподілу прибутку, а також права та обов'язки акціонерів (додаток Б).

АТ «Укргазвидобування» також здійснює свою діяльність у відповідності до міжнародних стандартів у сфері охорони праці, екологічного менеджменту та корпоративного управління, що сприяє підвищенню ефективності роботи компанії та забезпеченню стабільного розвитку газовидобувної галузі України.

Товариство є частиною вертикально інтегрованої компанії, що передбачає об'єднання виробництва всіх етапів виробничого циклу в межах однієї компанії, що включає видобуток вихідних компонентів, їх переробку, розподіл, продаж перероблених продуктів та інші операції. Така організаційна структура передбачає діяльність на всіх етапах життєвого циклу продукту – від

геологічного дослідження та розробки родовищ до транспортування, комплексної переробки та постачання кінцевим споживачам.

АТ «Укргазвидобування» має розгалужену організаційну структуру управління, яка забезпечує ефективне функціонування компанії у сфері видобутку природного газу (рис. 2.2). На чолі компанії стоїть Голова Правління, якому підпорядковуються генеральний директор, яким наразі є Сергій Лагно, перший заступник генерального директора (Заєць В.), заступник генерального директора з безпеки та мобілізаційної роботи (Киричишин А.) та 4 директорів:

директор з геологорозвідки та розробки родовищ (Вітик М.);

директор з фінансових питань (Іванінів М.);

директор з комерційних питань (Горбатюк М.);

директор з економіки (Вакуленко М.).

До керівного складу компанії ще відносяться 6 начальників департаментів, які підтримують основні напрямки діяльності компанії, такі як департамент виробничої безпеки, майнових питань, юридичний, управління людськими ресурсами, комплаєнс, матеріально-технічного постачання та складської логістики.

Така організаційна структура управління дозволяє АТ «Укргазвидобування» ефективно управляти процесами видобутку, розвідки, постачання та комерціалізації природного газу, забезпечуючи стабільну роботу та розвиток компанії. Основним ринком збуту компанії є внутрішній ринок України, де газ використовується для задоволення потреб промисловості, комунально-побутового сектору та населення. Згідно з даними за 2023 рік, компанія реалізувала газу на 93 867 096 тис. грн., що на 8,7%, ніж в минулому році. Фактична ціна реалізації природного газу на грудень 2023 р. становить 13 595,70 грн за 1 тис. м<sup>3</sup>, що удвічі менше, у порівнянні з тарифами 2022 р. [42]

Основними споживачами газу АТ «Укргазвидобування» є такі компанії як ТОВ «Юніверсгаз», ТОВ «Гласкомерц», ТОВ «РИТЕЙЛ СЕРВІС», ТОВ «Свій», ТОВ «Тернопільоблгаз збут», ТОВ «Електрум», ТОВ «ЙЕ Енергія», ТОВ «Газпромпостач» та багато інш.

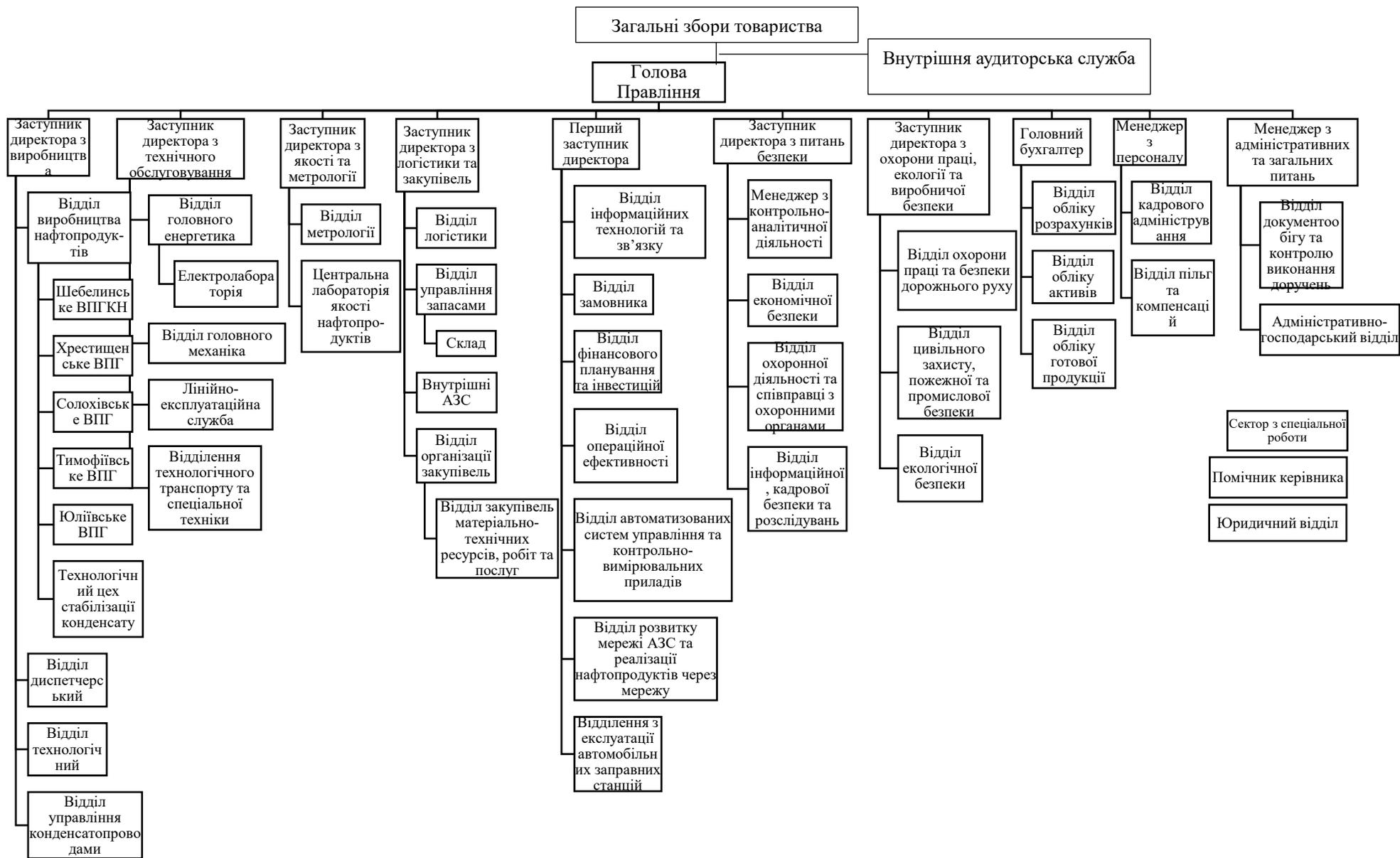


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління АТ «УкрГазвидобування»

Варто зазначити, що наразі, від початку повномасштабних військових дій, експорт природного газу внутрішнього видобутку з України залишається під заборонаю, що обмежує можливості компанії на зовнішніх ринках. Таким чином, АТ «Укргазвидобування» зосереджується на забезпеченні енергетичних потреб країни, постачаючи газ українським споживачам через національну газотранспортну систему.

Розглядаючи АТ «Укргазвидобування» як систему управління можна представити її у вигляді комплексної організаційної структури, побудованої на власних завданнях видобутку природного газу, його транспортування та постачання (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Система управління АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка

Ефективна система управління АТ «Укргазвидобування» має важливе значення у забезпеченні стабільного функціонування всіх етапів виробничого процесу – від розробки родовищ та видобутку природного газу до його транспортування та постачання споживачам. Завдяки чітко структурованій організаційній моделі, що включає стратегічне планування, операційну координацію та контроль якості, компанія здатна оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати ресурси та впроваджувати сучасні технології.

Трудовий колектив АТ «Укргазвидобування» включає всіх осіб, які здійснюють трудову діяльність на підприємстві на основі укладених трудових договорів. Раціональна організація праці персоналу сприяє прибутковості компанії. Упродовж останніх трьох років чисельність працівників демонструвала стабільну динаміку до зростання: на 2,6% у 2023 р, та на 2,9% у 2024 р. у порівнянні з попереднім роком (рис. 2.4).

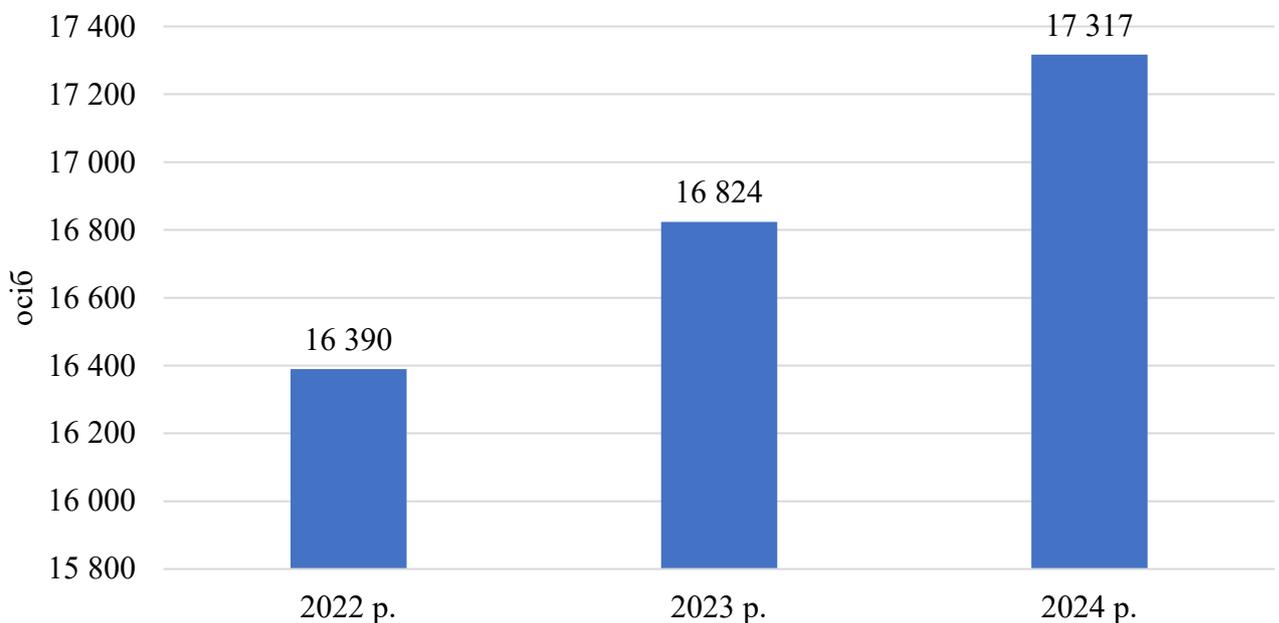


Рисунок 2.4 – Динаміка персоналу АТ «Укргазвидобування» протягом 2022-2024 рр. (побудовано автором за звітністю товариства)

Аналізуючи кадрову структуру АТ «Укргазвидобування» за досліджуваний період, слід відзначити її відносну сталість, при цьому найбільшу питому вагу займає виробничий персонал. Його частка протягом трьох років залишалася домінуючою – 86,86% у 2022 р., 88,55% у 2023 р. та 87,26% у 2024 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	2154	13,14	1926	11,45	2206	12,74	-0,4	1,29
У тому числі:								
керівники	456	2,78	345	2,05	390	2,25	-0,53	0,2
спеціалісти	854	5,21	831	4,94	1036	5,98	0,77	1,04
технічні працівники	844	5,15	750	4,46	781	4,51	-0,64	0,05
Виробничий персонал	14236	86,86	14898	88,55	15111	87,26	0,4	-1,29
Разом	16 390	100	16 824	100	17 317	100	x	x

**Примітка.** Побудовано автором на основі звітності підприємства

Незважаючи на незначне зниження питомої ваги на 1,29% у 2024 р. порівняно з 2023 р., загалом частка виробничих працівників зросла на 0,4% відносно 2022 р., що свідчить про збереження пріоритету на виробничих процесах.

Що стосується управлінського персоналу, його частка у 2024 р. становила 12,74%, що менше на 0,4% порівняно з 2022 р., але більше на 1,29% порівняно з 2023 р. Найбільше зростання в межах цієї категорії демонструвала категорія спеціалістів: їх питома вага зросла з 5,21% у 2022 р. до 5,98% у 2024 р., що може вказувати на збільшення потреби у кваліфікованих кадрах. У той час як частка керівників знизилась на 0,53% за аналізований період, технічні працівники також втратили позиції – їх частка скоротилася на 0,64% з 2022 р., залишаючись практично стабільною у 2023 і 2024 рр.

Аналіз вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 рр. свідчить про певні зміни у розподілі працівників за віковими категоріями. Найчисленнішою категорією залишаються працівники віком від 25 до 49 років. Проте їх частка поступово знижується: з 42,20% у 2022 р. до 40,73% у 2024 р., що становить зменшення на 1,46%, що може свідчити про часткове старіння основної робочої сили (рис. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2022-2024 рр.

Вікові категорії	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Молодь до 24 років	1735	10,59	1667	9,63	2005	11,58	0,99	1,95
25-49 років	6916	42,20	7194	41,54	7054	40,73	-1,46	-0,81
50-59 років	5788	35,31	5938	34,29	5906	34,11	-1,21	-0,18
60-65 років	1605	9,79	1576	9,10	1751	10,11	0,32	1,01
Пенсійного віку	346	2,11	449	2,59	601	3,47	1,36	0,88
Разом	16390	100,00	16824	97,15	17317	100,00	x	x

**Примітка.** Побудовано автором на основі звітності підприємства

Значне зростання показала категорія молоді до 24 років. Їх частка збільшилася з 10,59 % у 2022 р. до 11,58 % у 2024 р., що становить приріст на 0,99 % порівняно з 2022 р. і на 1,95 %, порівняно з 2023 р. Така динаміка вказує на позитивні зміни у залученні молодих фахівців, що є важливим для оновлення персоналу та збереження конкурентоспроможності компанії.

Категорії працівників віком 50-59 років демонструвала відносну стабільність із незначним зниженням питомої ваги. Працівники віком 60–65 років дещо збільшили свою частку, що може свідчити про активне продовження трудової діяльності людьми передпенсійного віку.

Особливо помітне зростання показала група пенсійного віку: з 2,11% у 2022 р. до 3,47 % у 2024 р. Така тенденція може свідчити як про нестачу кадрів,

так і про високу кваліфікацію працівників, які залишаються в компанії навіть після досягнення пенсійного віку.

Показники результативності використання трудових ресурсів (табл. 2.3) можуть слугувати критерієм оцінки ефективності організації праці в АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка показників ефективності використання персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Зміна (-,+) 2024 р. до	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,15	0,17	0,18	0,03	0,01
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,18	0,14	0,15	-0,03	0,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,14	0,15	-0,03	0,00
Коефіцієнт абстентеїзму	0,01	0,02	0,02	0,01	0,00
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,04	0,03	0,00	-0,01

**Примітка.** Побудовано автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт оновлення персоналу зростає щороку, підвищившись з 0,15 у 2022 р. до 0,18 у 2024 р., що вказує на поступове залучення нових працівників до складу колективу. Паралельно з цим спостерігається зменшення коефіцієнта вибуття з 0,18 у 2022 р. до 0,14 у 2023 р., з незначним зростанням до 0,15 у 2024 р., що свідчить про стабілізацію кадрів і зменшення відтоку персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів також зменшився з 0,18 до 0,14 у 2023 р., після чого залишився на рівні 0,15 у 2024 р., що може свідчити про дещо стабільніші умови праці або покращення корпоративного клімату. Водночас рівень абстентеїзму зріс з 0,01 до 0,02 і утримується на цьому рівні протягом останніх двох років, що потребує додаткової уваги з боку служби управління персоналом.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності у 2023 р. досяг 0,04, проте у 2024 р. знизився до 0,03, що може свідчити про зменшення обсягів внутрішніх кадрових перестановок або про стабільність займаних посад.

АТ «Укргазвидобування» приділяє значну увагу питанням охорони праці, створюючи умови для безпечної роботи всіх працівників. У компанії функціонує спеціалізований департамент виробничої безпеки, який здійснює свою діяльність відповідно до «Політики АТ «Укргазвидобування» з охорони здоров'я та безпеки праці» та міжнародних і національних стандартів. Зокрема, впроваджено вимоги ISO 31000 «Управління ризиками. Керівні принципи» та ISO 45001 «Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці. Вимоги до застосування», що дозволяє мінімізувати виробничі ризики та забезпечити високий рівень безпеки.

Політика компанії визначає ключові напрями системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці, спрямовані на запобігання виробничому травматизму, захист здоров'я персоналу, а також попередження аварій і надзвичайних ситуацій. Основні цілі в цьому напрямку включають:

- усунення випадків виробничого травматизму зі смертельними наслідками;
- зменшення ризиків нещасних випадків і зниження рівня травматизму на виробництві;

- забезпечення стабільної та безаварійної роботи виробничих об'єктів, зокрема в умовах воєнного стану.

Для досягнення цих цілей компанія реалізує комплекс заходів, що включає створення безпечних умов праці, дотримання чинного законодавства, впровадження кращих світових практик, а також попередження аварійних ситуацій та мінімізацію їхніх наслідків. Особливу увагу приділено захисту об'єктів і персоналу від потенційних загроз, пов'язаних із воєнними діями, модернізації виробничих процесів, використанню сучасних засобів захисту та підвищенню рівня компетентності працівників у сфері безпеки.

Важливим внеском у розвиток країни є податкові відрахування компанії. У 2024 р. АТ «Укргазвидобування» сплатило понад 2 млрд грн рентних платежів до бюджету України. Компанія також активно підтримує Збройні Сили України, надавши допомогу на суму понад 870 млн грн, включаючи передачу спеціальної техніки, пального, бронезилетів та іншого обладнання.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» є провідною газовидобувною компанією України, що забезпечує близько 70% видобутку природного газу в країні та відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки України. Компанія є дочірнім підприємством НАК «Нафтогаз України» та має розгалужену організаційну структуру з 11 філіями, що здійснює діяльність у сфері розвідки, видобутку, транспортування та зберігання газу й конденсату. Вищу управлінську функцію в АТ «Укргазвидобування» виконує Загальні збори учасників. До інших керівних органів належать генеральний директор, правління компанії та внутрішній аудит. Організаційна структура підприємства є вертикально інтегрованою, що цілком узгоджується із визначеною стратегією розвитку. Трудовий потенціал АТ «Укргазвидобування» демонструє позитивну динаміку зростання чисельності персоналу та стабільну кадрову структуру із домінуванням виробничих працівників. Одночасно спостерігається оновлення колективу завдяки збільшенню частки молоді та поступовому зростанню показників ефективності використання трудових ресурсів.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

Фінансово-економічна діяльність АТ «Укргазвидобування» спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства, ефективне управління фінансовими ресурсами та підвищення рентабельності. Рациональне використання активів, оптимізація витрат і залучення інвестицій є пріоритетними аспектами фінансової політики товариства. Дослідження основних фінансово-економічних показників дозволило виявити тенденції розвитку, сильні та слабкі сторони підприємства, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення прибутковості та оптимізації витрат (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100--100	9=6-5	10=6/5*100--100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	230139997,5	260080729,5	276865559,5	46725562	20,30	16784830	6,45
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	179617618	202711421,5	223070705,0	43453087	24,19	20359283,5	10,04
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	199317928,5	220939116	221497878,5	22179950	11,13	558762,5	0,25
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	3691717	4121636	5215095	1523378	41,26	1093459	26,53
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	12759402,5	20152348,5	33203712,5	20444310	160,23	13051364	64,76
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	16 390	16 824	17 317	927	5,66	493	2,93
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	86 377 776	93 867 096	100 596 351	14218575	16,46	6729255	7,17
3.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	86 377 776	93 867 096	100 596 351	14218575	16,46	6729255	7,17
3.2. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	78 655 357	75 840 311	73 717 988	(4937369)	(6,28)	(2122323)	(2,80)
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	5 344 327	4 896 583	5 485 713	141386	2,65	589130	12,03
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	27173	24254	26398	(774)	(2,85)	2145	8,84

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	13 115 656	22 186 700	32 063 643	18947987	144,47	9876943	44,52
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	8 113 692	18 994 658	28 548 000	20434308	251,85	9553342	50,29
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	3 561 814	15 848 326	25 497 935	21936121	615,87	9649609	60,89
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2 922 127	12 991 240	20 911 509	17989382	615,63	7920269	60,97
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	5270,15	5579,36	5809,11	539	10,23	230	4,12
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ	0,018	0,005	0,004	(0,01)	(75,45)	0,0	(4,27)
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	0,43	0,42	0,45	0,02	4,80	0,03	6,90
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	6,77	4,66	3,03	(3,74)	(55,25)	(1,63)	(34,96)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	53	77	119	66	123,45	42	53,74
5.8. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,06	0,09	0,12	0,06	103,21	0,03	35,76
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2	0,91	0,81	0,73	(0,18)	(19,52)	(0,08)	(9,30)
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність СК	%	п.4.3 / п.1.1*100	1,55	6,09	9,21	7,66	X	3,12	X
6.2. Рентабельність ВК	%	п.4.4 / п.1.2*100	1,63	6,41	9,37	7,75	X	2,97	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	10,32	25,05	38,73	28,41	X	13,68	X

Капітал підприємства має важливе значення у забезпеченні його фінансової стабільності, розвитку та конкурентоспроможності. Оцінка наявного капіталу дозволяє визначити ефективність використання фінансових ресурсів та рівень забезпеченості товариства власними коштами. Аналіз динаміки капіталу АТ «Укргазвидобування» представлено на рис. 2.5 та вказує на стабільне зростання фінансового потенціалу товариства, що створює сприятливі умови для подальшого його розвитку.

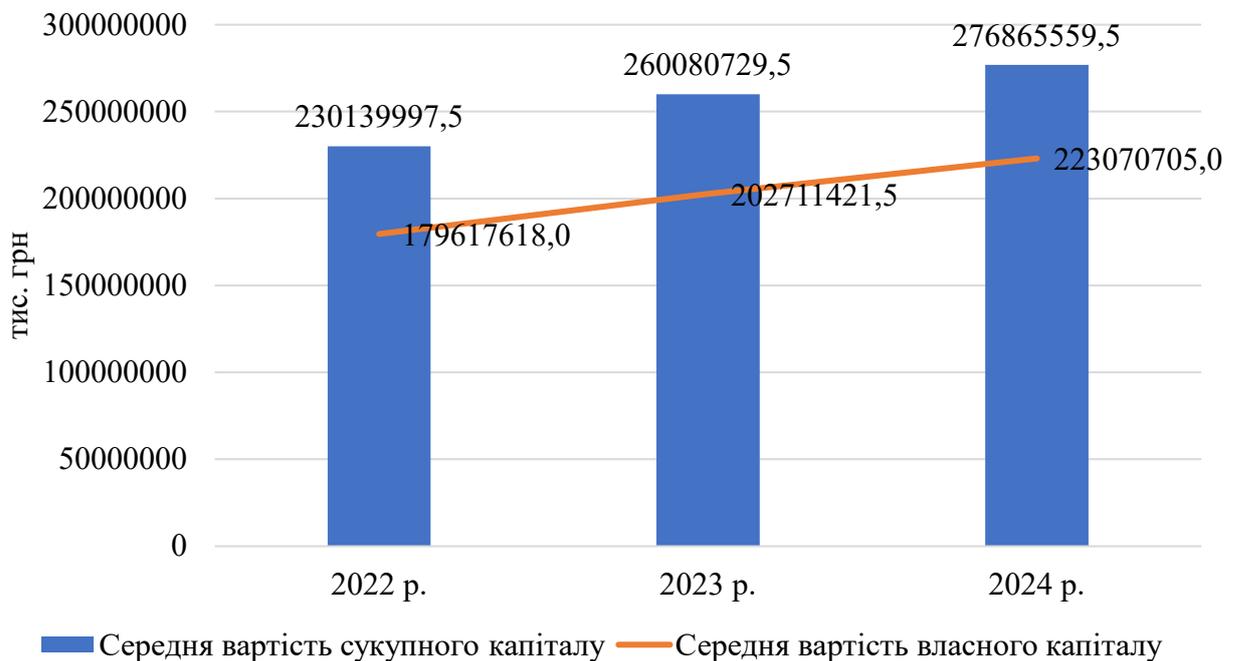


Рисунок 2.5 – Динаміка середньої вартості капіталу АТ «Укргазвидобування» за 2022-2024 рр. (побудовано автором на основі табл. 2.4)

Протягом 2022–2024 років спостерігається зростання середньої вартості сукупного капіталу АТ «Укргазвидобування». У 2022 р. цей показник становив 230 139 997,5 тис. грн, у 2023 р. – 260 080 729,5 тис. грн, а в 2024 р. досяг 276 865 559,5 тис. грн.

Зростання капіталу вказує на розширення фінансових можливостей товариства, що є наслідком залучення додаткових інвестицій та підвищення ефективності управління активами.

Середня вартість власного капіталу також демонструє позитивну динаміку. У 2022 р. вона становила 179 617 618 тис. грн, у 2023 р. зросла до 202 711 421,5 тис. грн, а в 2024 р. – до 223 070 705,0 тис. грн. Така динаміка свідчить про збільшення частки власних ресурсів у структурі фінансування досліджуваного товариства, що позитивно впливає на його фінансову стійкість і незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Раціональне використання ресурсів АТ «Укргазвидобування» є одним із основних завдань його ефективної діяльності. Аналіз ресурсів товариства дозволив визначити зростання нематеріальних активів, що є позитивною тенденцією, та коливання оборотних активів (рис. 2.6).

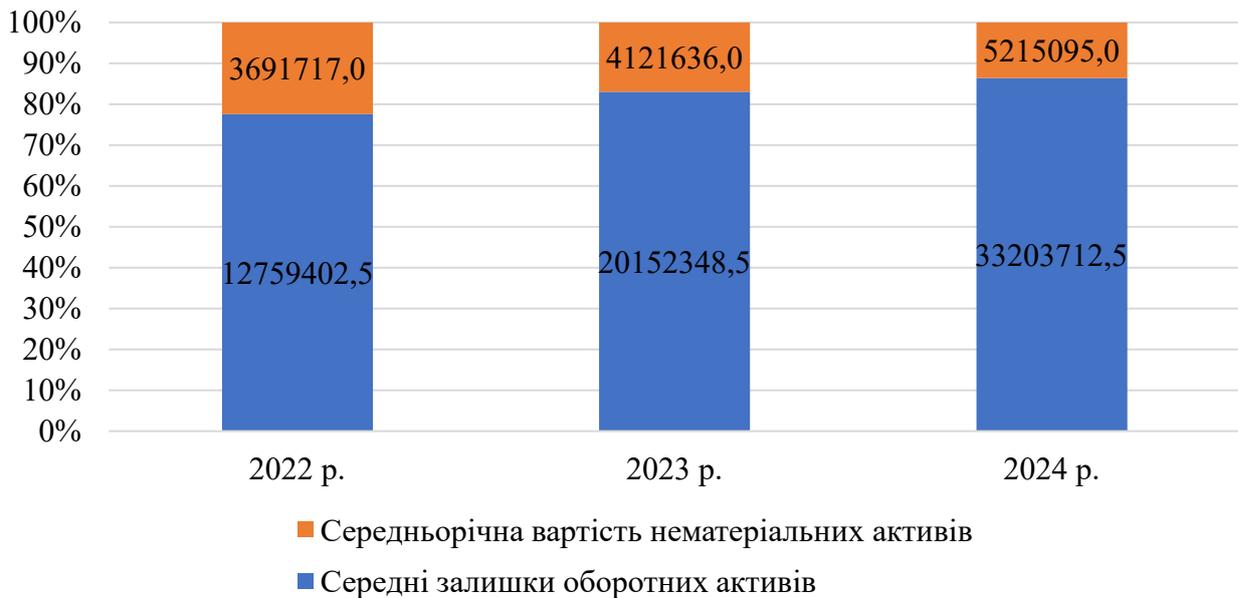


Рисунок 2.6 – Динаміка ресурсів АТ «Укргазвидобування» за 2022-2024 рр. (побудовано автором на основі табл. 2.4)

Протягом досліджуваного періоду середні залишки оборотних активів демонстрували стабільну динаміку до зростання. У 2022 р. цей показник становив 12 759 402,5 тис. грн у 2023 р. збільшився на 57,94% до 20 152 348,5 тис. грн, а в 2024 р. ще збільшилися на 64,76% і досяг 33 203 712,5 тис. грн. Зростання середніх залишків оборотних активів протягом досліджуваного періоду склало 2,6 разів. Такі зміни свідчать про нарощування обігових коштів

підприємства, що пов'язано з розширенням діяльності, збільшенням обсягів реалізації продукції.

Середньорічна вартість нематеріальних активів також мала подібну динаміку. У 2022 р. вона становила 3 691 717 тис. грн, у 2023 р. збільшилася на 11,65% до 4 121 636 тис. грн, а у 2024 р. зросла ще на 26,53%, досягнувши 5 215 095 тис. грн. Збільшення цього показника свідчить про активні інвестиції у нематеріальні ресурси, такі як програмне забезпечення, ліцензії та інші нематеріальні активи, що можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності товариства.

Для визначення ефективності господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» було проведено оцінку його основних економічних показників (рис. 2.7), які показали зростання доходів підприємства та одночасне зниження операційних витрати, що вказує на підвищення ефективності його діяльності.

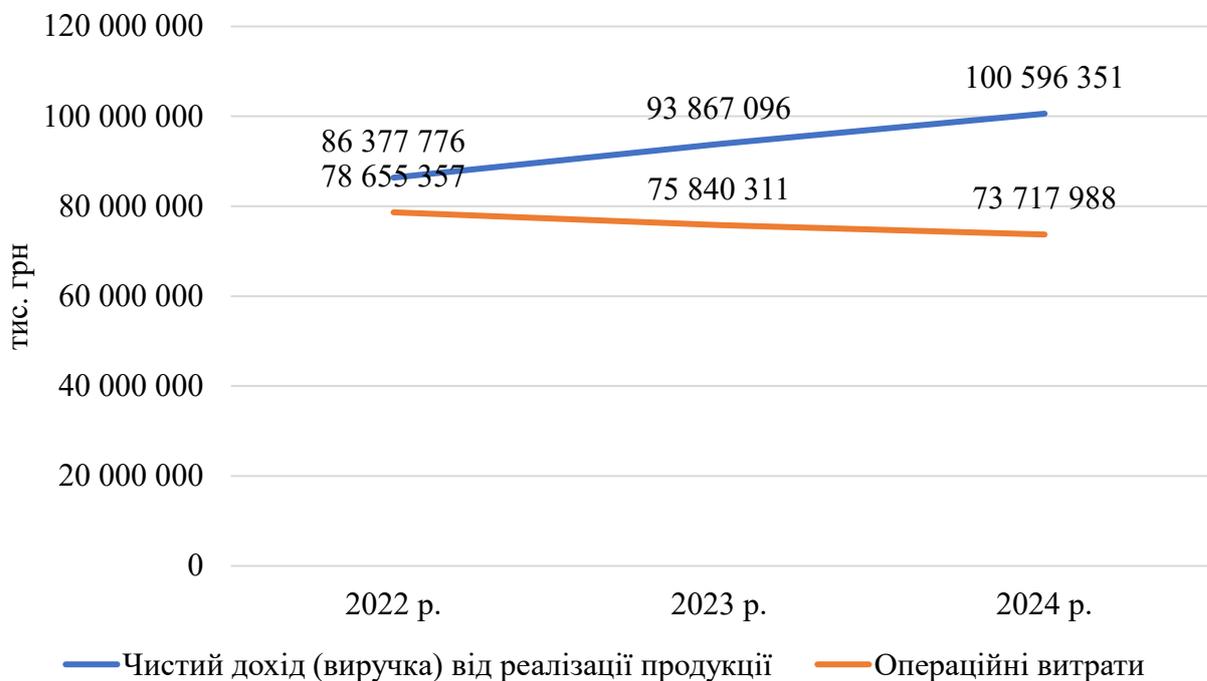


Рисунок 2.7 – Динаміка основних економічних показників діяльності АТ «Укргазвидобування» у 2022-2024 рр. (побудовано автором на основі табл. 2.4)

За аналізований період чистий дохід підприємства зріс із 86 377 776 тис. грн у 2022 р. до 93 867 096 тис. грн у 2023 р., що становить 8,67% зростання. У 2024 р. цей показник був на рівні 100 596 351 тис. грн, що у порівнянні з 2023 р. збільшився на 7,17%, а у порівнянні з 2022 р. – на 16,464%.

Операційні витрати досліджуваного товариства мали ж зворотну динаміку до зниження, що є дуже позитивним показником. У 2022 р. їх обсяг становив 78 655 357 тис. грн, тоді як у 2023 р. він знизився на 3,58% і досяг 75 840 311 тис. грн. У 2024 р. дана тенденція продовжилася і підприємство зуміло ще зменшити свої операційні витрати на 2,80% до рівня 73 717 988 тис. грн. Така динаміка є результатом оптимізації витрат та зниження собівартості продукції.

У 2022 р. фонд оплати праці становив 5 344 327 тис. грн, тоді як у 2023 р. він зменшився до 4 896 583 тис. грн, що відповідає зниженню на 8,38% та свідчить про зниження рівня матеріального заохочення за рахунок додаткових виплат та премій, так як штат працівників збільшився на 434 особи. Проте, у 2024 р. спостерігається зростання фонду оплати праці до 5 485 713 тис. грн, що на 12,03% більше, порівняно з попереднім роком. Така тенденція є наслідком зміни у структурі виплат, тобто зростання обсягів додаткових виплат, адже штат підприємства збільшився на 493 особи (рис. 2.8)

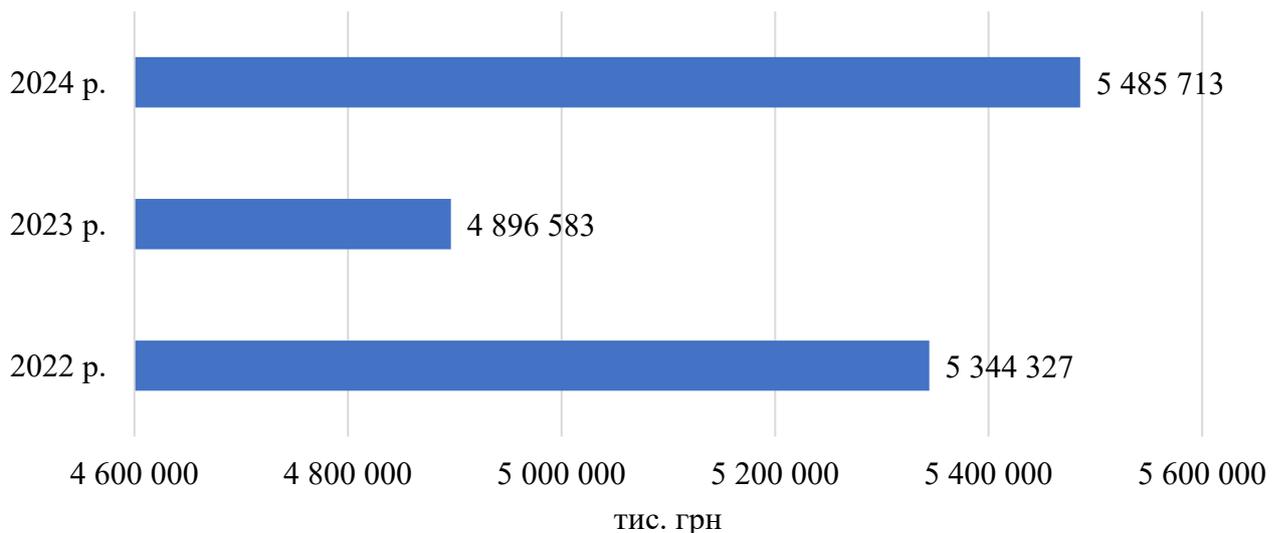


Рисунок 2.8 – Динаміка фонду заробітної плати АТ «Укргазвидобування» у 2022-2024 рр. (побудовано автором на основі табл. 2.4)

Аналіз рівня середньої місячної заробітної плати працівників АТ «Укргазвидобування» у 2022-2024 роках свідчить про її перевищення, порівняно з середнім рівнем заробітної плати як по Україні, так і у видобувній промисловості. Особливо така різниця помітна у 2022 р., коли з початком повномасштабних військових дій керівництво підприємства підтримало своїх робітників (рис. 2.9)

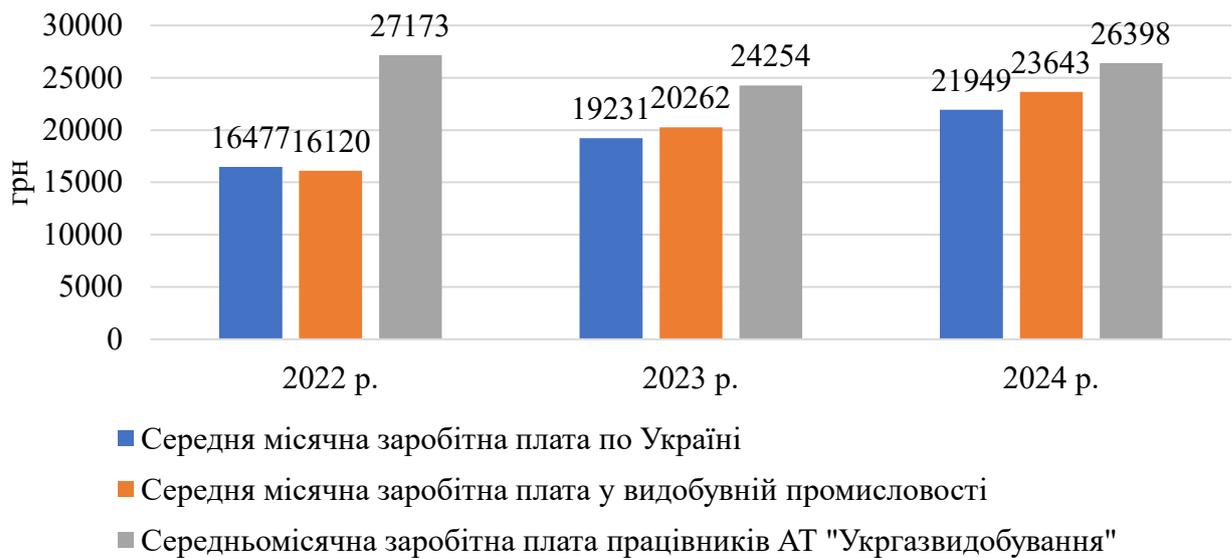


Рисунок 2.9 – Порівняльний аналіз середньомісячної заробітної плати працівників АТ «Укргазвидобування» у 2022-2024 рр. (побудовано автором на основі табл. 2.4)

У 2022 р. середня зарплата працівників підприємства становила 27173 грн, що на 64,91% вище за середній показник по країні (16 477 грн) і на 68,57% більше, ніж у видобувній галузі (16 120 грн). У 2023 р. рівень заробітної плати дещо знизився до 24 254 грн, проте залишався на 26,12% вищим за середню зарплату по країні (19 231 грн) і на 19,70% перевищувала середній рівень у видобувній промисловості (20 262 грн). У 2024 р. рівень заробітної плати зростав за усіма досліджуваними напрямками, проте, темпи зростання заробітної плати працівників АТ «Укргазвидобування» були найнижчими. І хоча рівень заробітної плати можна вважати конкурентноспроможним, адже наразі він вищий за

середньоукраїнський на 20,27% та на 11,65% за показники галузі, негативна динаміка до уповільнення темпів зростання заробітної плати може вказувати про потенційні ризики для утримання та залучення кваліфікованих працівників у майбутньому. Зниження темпів зростання заробітної плати знижує мотивацію персоналу, особливо в умовах загального підвищення рівня доходів у країні та галузі, що спричинить підвищений рівень плинності кадрів і ускладнить залучення нових спеціалістів, особливо у висококваліфікованих сегментах. Важливим аспектом у цьому контексті є вплив інфляції, яка була найвищою саме у 2024 р. і становила 12%, а темпи зростання заробітної плати працівників досліджуваного товариства склали тільки 8,84%, що свідчить про зниження реальної купівельної спроможності працівників.

Не дивлячись на те, що наразі рівень середньої заробітної плати в АТ «Укргазвидобування» є достатнім для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, залучення та утримання кваліфікованих працівників, підприємству варто розглянути можливість застосування додаткових нематеріальних стимулів для персоналу, зокрема програм мотивації, соціальних пакетів, кар'єрного зростання та професійного розвитку, аби зберегти конкурентоспроможність на ринку праці.

Аналіз динаміки фінансових показників АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 роки свідчить про їх стабільне зростання (рис. 2.10).

Валовий прибуток у 2021 р. становив 13 115 656 тис. грн, у 2023 р. збільшився на 69,20% до 22 186 700 тис. грн та продовження зростанню у 2024 р., збільшившись на 44,52% до рівня 32 063 643 тис. грн. Загальне зростання валового прибутку за три роки склало 144,5% (в 2,44 рази), що свідчить про ефективність операційної діяльності АТ «Укргазвидобування» та зростання обсягів реалізації продукції.

Прибуток від операційної діяльності у 2024 р. становив 28 548 000 тис. грн, що на 50,29% більше, у порівнянні з попереднім роком та на 251,85% у порівнянні з 2022 р. Тобто, протягом досліджуваного періоду товариство збільшило прибуток від операційної діяльності більше, ніж у 3,5 разів.

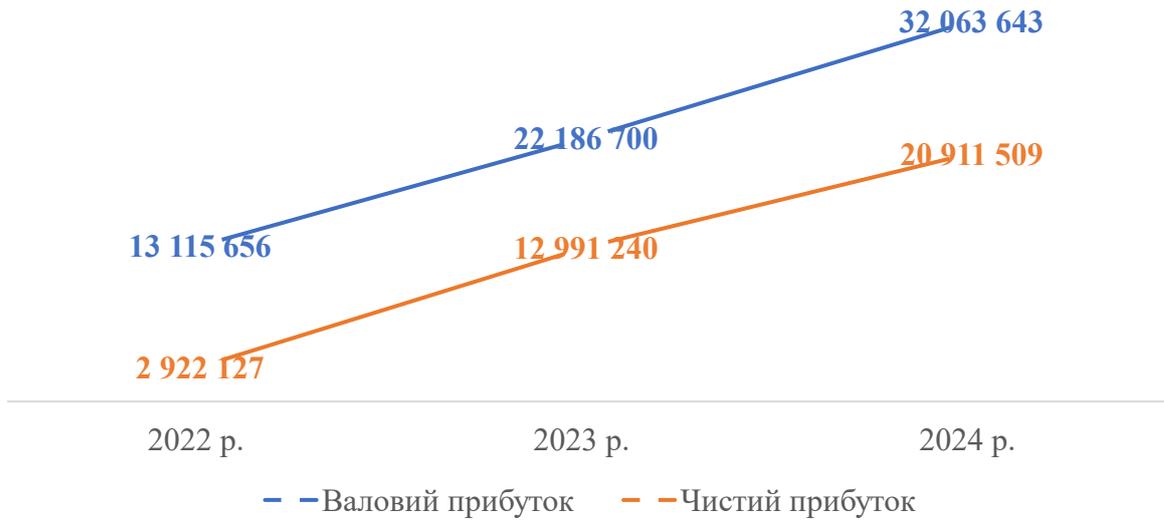


Рисунок 2.10 – Динаміка основних фінансових показників діяльності АТ «Укргазвидобування» у 2022-2024 рр., тис. грн (побудовано автором на основі табл. 2.4)

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування також мав подібну динаміку до щорічного зростання. З 3 356 814 тис. грн у 2022 р. він збільшився до 25 497 935 тис. грн у 2024 р., тобто темпи зростання становили 7,2 рази, це дуже високі показники.

Чистий прибуток підприємства мав аналогічну динаміку. У 2022 р. він становив 2 922 127 тис. грн, у 2023 р. збільшився у 3,5 разів до 12 991 240 тис. грн, а у 2024 р. ще зріс на 60,97% і склав 20 911 509 тис. грн.

Темп зростання чистого прибутку АТ «Укргазвидобування» засвідчили про ефективність операційної діяльності, оптимізацію витрат та збільшення обсягів реалізації продукції. Сукупне зростання прибутку в кілька разів за досліджуваний період вказує на високий рівень рентабельності підприємства та його стійке фінансове становище.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів на досліджуваному підприємстві показав, що продуктивність праці працівників зросла на 4,10% в 2023 р., порівняно з попереднім роком. В середньому на одного працівника товариства припадало 5579,36 тис. грн, що на 309 тис. грн більше, ніж у 2022 р.

Позитивна динаміка до зростання продовжилася і в 2024 р., коли продуктивність праці одного працівника збільшилася на 4,12% до 5809,11 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду продуктивність праці зросла на 539 тис.грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів знизився у 2024 р. до 0,004, що на 4,27% менше, порівняно з 2023 р. (0,005) та на 75,45% менше, у порівнянні з 2022 р. (0,018), що свідчить про зниження темпів амортизації основних засобів. Показник фондівдачі збільшився на 0,03 грн/грн, у порівнянні з попереднім роком та на 0,02 грн/грн, у порівнянні з 2022 р., що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів.

Зниження коефіцієнта обіговості оборотних засобів на 55,25% до 3,03 в 2024 р. вказує на погіршення ефективності управління оборотними засобами та зниження оборотності активів підприємства. Відповідно, середній період обороту оборотних засобів збільшився у 2,2 рази, досягнувши 119 днів, що вказує на уповільнення досліджуваного процесу та потребує управлінських рішень щодо покращення стратегій оборотності. Коефіцієнт капіталовіддачі збільшився удвічі з 0,06 оборотів у 2022 р. до 0,12 оборотів у 2024 р., що свідчить про покращення ефективності використання всіх активів досліджуваного товариства та є результатом оптимізації управлінських процесів і збільшення ефективності активів.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизилися на 19,52%, що вважається позитивною тенденцією, яка вказує на оптимізацію витрат підприємства.

Аналіз показників рентабельності дозволив визначити, що нарзі товариство значно покращило фінансові результати. Всі основні показники рентабельності, зокрема рентабельність сукупного капіталу, власного капіталу та продукції, продемонстрували стабільне зростання, що відображає ефективність управління активами та прибутковість підприємства (рис. 2.11).

Показник рентабельності сукупного капіталу у 2022 р. становила 1,55%, що свідчило про невисоку ефективність використання всіх активів підприємства.

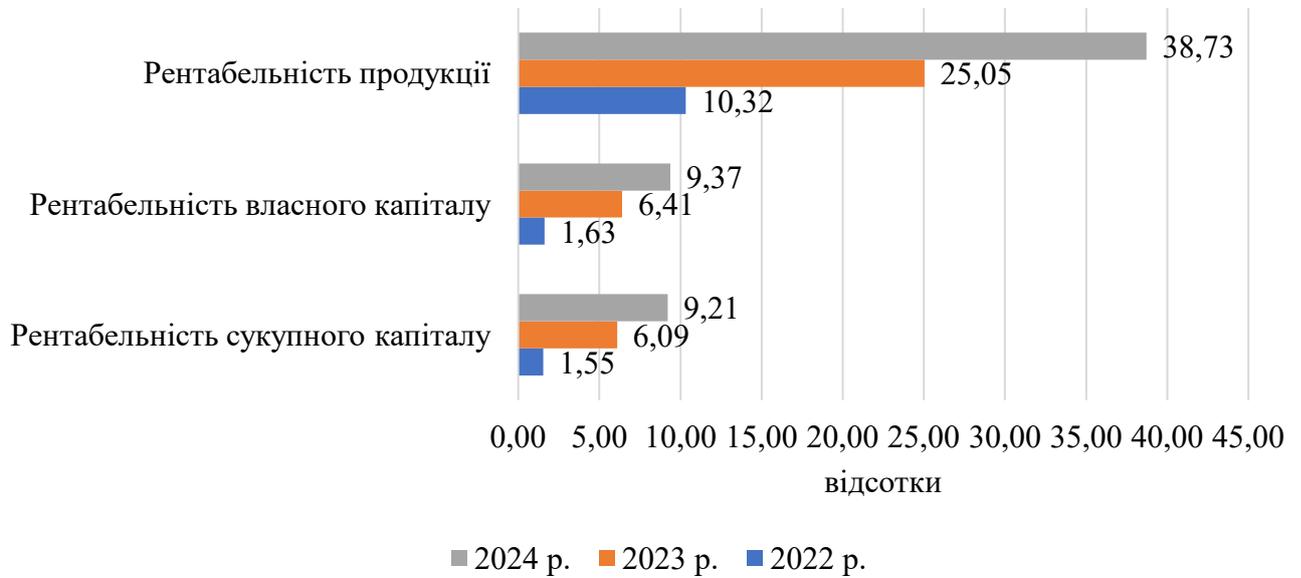


Рисунок 2.11 – Динаміка основних показників рентабельності АТ «Укргазвидобування» за 2022-2024 рр., (побудовано автором на основі табл. 2.4)

У 2023 р. відбулося суттєве зростання досліджуваного показника до 6,09%, що вказувало на покращення ефективності управління ресурсами та зростання прибутковості. У 2024 р. рентабельність сукупного капіталу досягла 9,21%, що підтверджує позитивну динаміку та свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток з усіх наявних активів. Рентабельність власного капіталу в 2024 р. збільшилася до 9,37% порівняно з 1,63% у 2022 р., що вказує на значне підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів. Зростання досліджуваного показника на 7,75% вказує на продовження позитивної динаміки та зростання віддачі на вкладені власниками кошти. Рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду мала стійку тенденцію до зростання. У 2022 р. вона становила 10,32%, що означало, що на кожну гривню реалізованої продукції припадало 10,32% чистого прибутку. У 2023 р. показник зріс більш ніж удвічі (25,05%), що свідчить про значне підвищення ефективності виробництва та цінової політики. У 2024 р. рентабельність продукції досягла рівня у 38,73%, що вказує на високу прибутковість реалізованої продукції та ефективне управління витратами підприємства.

Таким чином, фінансово-економічна діяльність АТ «Укргазвидобування» за період 2022-2024 років демонструє позитивну динаміку в усіх основних показниках, що свідчить про ефективне управління капіталом та ресурсами підприємства. Зростання середньої вартості капіталу, як сукупного, так і власного, а також збільшення середніх залишків оборотних активів підтверджують стабільне розширення фінансових можливостей та поліпшення фінансової стійкості товариства. Приріст чистого прибутку та рентабельності продукції також відображають успішну оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів, що сприяє подальшому зміцненню конкурентоспроможності підприємства. АТ «Укргазвидобування» демонструють позитивні тенденції щодо ефективності та рентабельності діяльності.

### 2.3. Діагностика системи комунікаційного менеджменту з клієнтами АТ «Укргазвидобування»

Наразі АТ «Укргазвидобування», яке раніше мало монопольне становище у сфері первинної торгівлі газом вітчизняного виробництва, реалізує свій газ на оптовому ринку на конкурентних умовах, а не через двосторонні угоди з «Нафтогаз Трейдинг», що сприяє створенню рівних умов для всіх учасників ринку природного газу (рис. 2.12).

Оптові трейдери мають можливість постачати газ постачальникам газу та ТКЕ, забезпечуючи конкурентні пропозиції, а постачальники можуть формувати ціни, аналізуючи пропозиції різних трейдерів. Пунктирною лінією позначено можливу модель спеціалізованих аукціонів, які запроваджені для продажу газу ТКЕ на конкурентній основі. Такі аукціони дозволять ТКЕ закуповувати газ на спеціальних умовах, що сприяє отриманню вигідних пропозицій, при цьому інші трейдери також мають можливість конкурувати за право постачання газу компаніям ТКЕ.

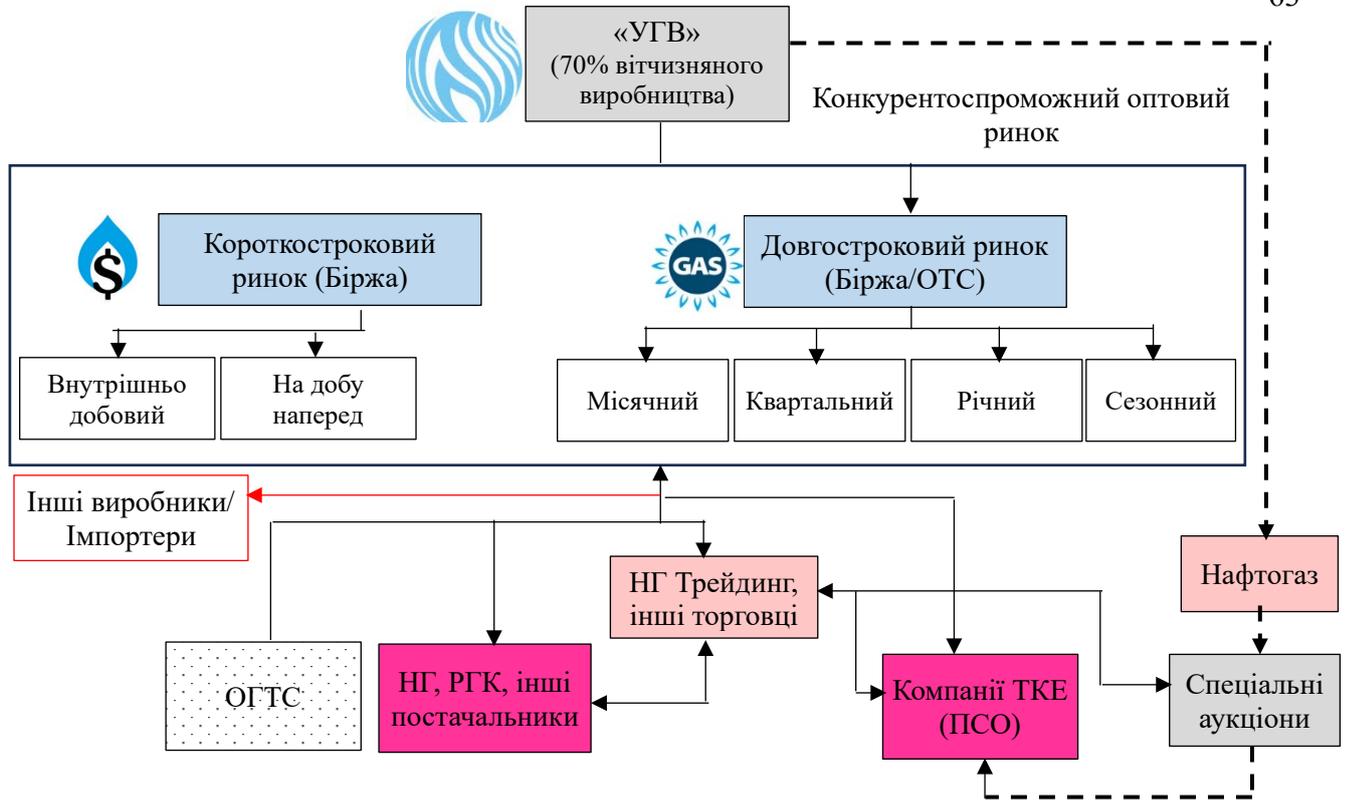


Рисунок 2.12 – Місце АТ «Укргазвидобування» на газовому ринку України [34]

Представлена структура демонструє різні сегменти оптового ринку, де чітко розмежовуються короткострокова ринкова платформа (біржа з кліринговими розрахунками) та платформа двосторонніх контрактів (стандартизовані довгострокові продукти, що реалізуються безпосередньо). Обсяги надходять до обох сегментів, що дозволяє ОГТС та користувачам мережі збалансувати короткостроковий ринок, тоді як довгостроковий сегмент забезпечує стандартизовані продукти відповідно до потреб ринку.

АТ «Укргазвидобування», як провідне підприємство у сфері видобутку природного газу в Україні, активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, що охоплює державні органи, бізнес-партнерів, споживачів, наукові установи та громадськість. Така взаємодія впливає на діяльність компанії, визначаючи її стратегічний розвиток, фінансові показники, соціальну відповідальність та впровадження інноваційних технологій (рис. 2.13).

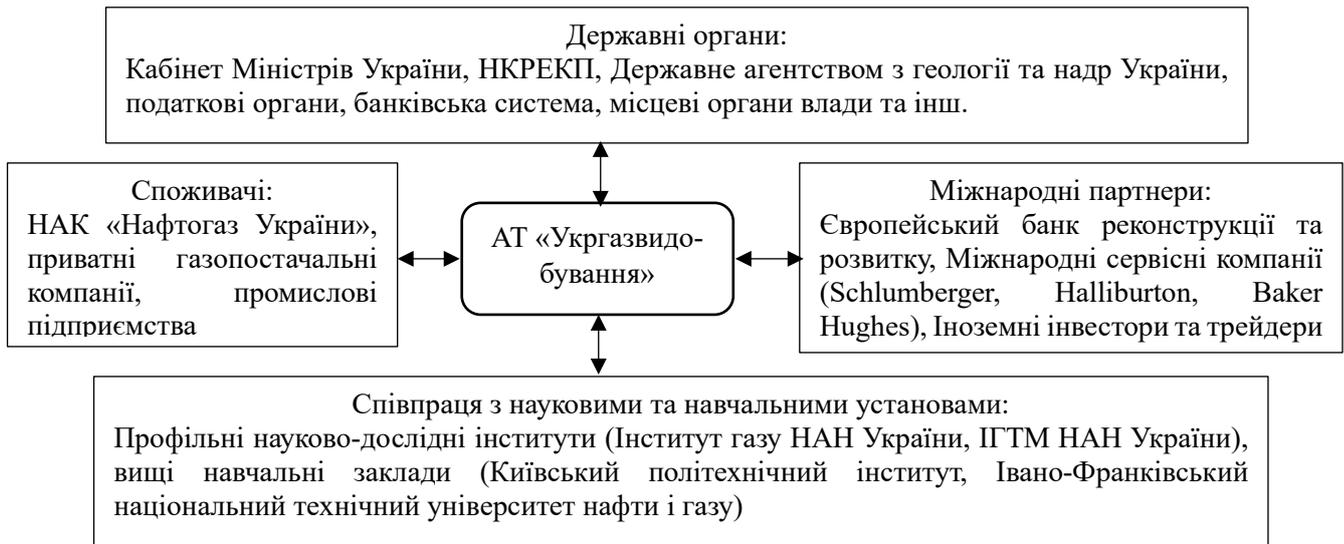


Рисунок 2.13 – Взаємозв’язок АТ «Укргазвидобування» із зовнішнім середовищем

**Примітка.** Авторська розробка

Взаємозв’язок АТ «Укргазвидобування» із зовнішнім середовищем є визначальним фактором його стабільного розвитку та ефективної діяльності. Наразі компанія функціонує як складна система управління, в якій організаційна структура, взаємодія з державними та ринковими суб’єктами, внутрішні процеси та зовнішнє середовище є тісно взаємопов’язаними та взаємодоповнюючими елементами для досягнення ефективного видобутку та постачання природного газу.

Система управління взаємодією з клієнтами на підприємстві АТ «Укргазвидобування» є комплексною та багатофункціональною, розглядається як інструмент ефективного управління різноманітними аспектами взаємовідносин з клієнтами.

З 2022 р. АТ «Укргазвидобування» почало використовувати спеціалізовану CRM-систему «Bee-UGV», створену спеціально для забезпечення комплексного підходу до клієнтів та оптимізації бізнес-процесів. Використання потужної CRM-системи підприємство переслідує наступні цілі:

полегшення повсякденної роботи з точки зору організації, структури та комунікації;

зосередженість на основній компетенції – продажах;  
перспективні проекти можна розпізнати і відсіяти на ранній стадії;  
покращення внутрішньої координації та продуктивності.

Розглянемо характеристику основних елементів системи фокусуючись на аспектах, які мають безпосередній вплив на клієнтську взаємодію.

Основні можливості CRM-системи включають управління взаємовідносинами з клієнтами, візуалізацію даних та інструменти для керування, інтеграцію з бізнес-інструментами, а також функції бізнес-аналітики та штучного інтелекту. CRM-системі доступні як хмарні рішення, так і локальне функціонування, що надає гнучкість та зручність для різноманітних потреб бізнесу.

Починаючи з 2022 р. підприємство почало широко використовувати цифрові сервіси та здійснювати автоматизацію процесів. Наразі на АТ «Укргазвидобування» впроваджено онлайн-інструменти для спрощення подачі заявок. Для цього на сторінці сайту компанії існує електронна черга заявок (рис. 2.14)

The screenshot shows the official website of PJSC 'Ukrainian Gas Production' (Укргазвидобування). The page layout includes a navigation menu at the top with links for 'About the company', 'News', 'Activities', 'Purchases', 'Commercial activities', 'A3C', 'Contacts', and 'Career'. Below the navigation is a large banner image. The main content area is titled 'NEWS' and contains several news items:

- A large graphic showing a map of Ukraine with the text '22,3 млрд грн рентних платежів до бюджету України.' (22.3 billion UAH in rent payments to the budget of Ukraine).
- A news item about the acquisition of critical energy equipment from Norway, mentioning the company's membership in the PROON.
- A news item about a 20 billion UAH rent payment for the first 12 months of 2024, which has been transferred to the state budget.
- A news item about the completion of 50 years of drilling work by the Poltava branch of Ukrbuzgas.

On the right side of the page, there are two main sections:

- 'Електронна черга' (Electronic queue) with a button for 'Конфліктна комісія' (Conflict committee).
- 'Курси валют НБУ' (NBU exchange rates) table showing rates for USD and EUR.
- 'Результати торгів' (Trading results) table showing various market indicators.

Курси валют НБУ		29.03
1 USD:		41,49 UAH
1 EUR:		44,75 UAH

Результати торгів		UAH
A95 авто:	36 000,00/+2,27%	06.07
A95 зд:	29 930,00/-1,16%	06.08
A92 авто:	35 000,00/+2,64%	06.07
A92 зд:	32 075,00/-2,51%	09.03
ДП авто:	27 400,00/+10,04%	20.05
ДП зд:	26 000,00/+3,07%	10.09
LPG (T):	26 681,25/-1,72%	29.12
LPG (Ю):	27 066,62/-0,91%	29.12
LPG (Б):	27 002,89/-0,48%	29.12

Рисунок 2.14 – Скрін офіційної сторінки АТ «Укргазвидобування»

Чат-бот GASUA надає миттєві консультації щодо тарифів, особових рахунків та технічних питань, а особисті кабінети дозволяють отримувати доступ до історії споживання, оплат та автоматичного оновлення даних про субсидії (рис. 2.15).

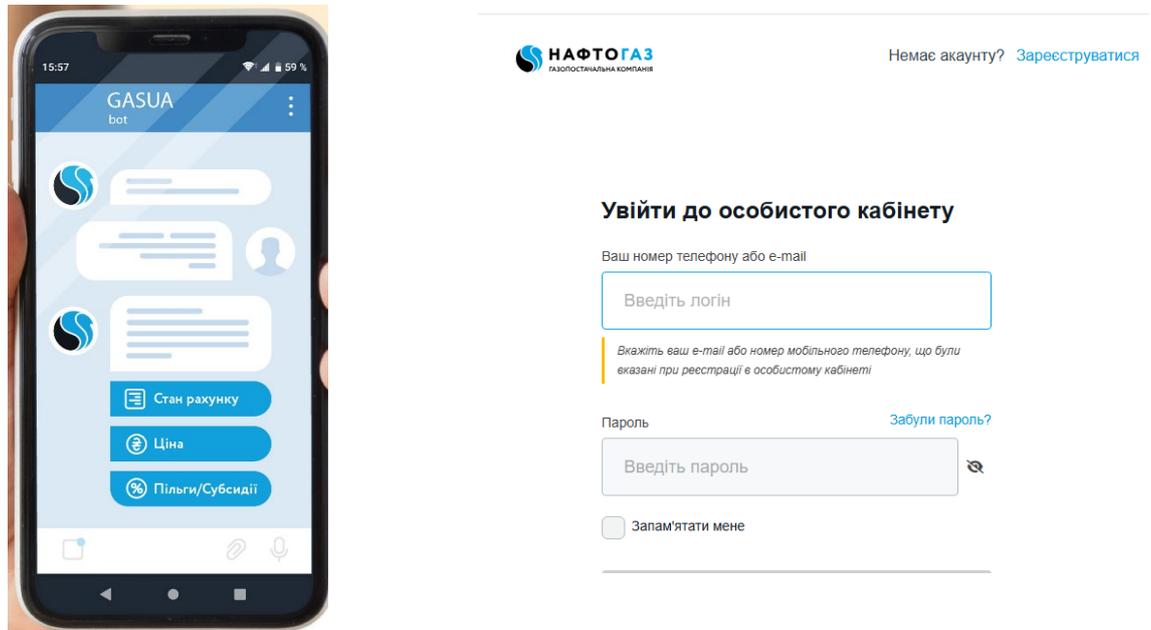


Рисунок 2.15 – Цифрові сервіси для клієнтів АТ «Укргазвидобування»

Використання цифрових та автоматизованих сервісів у роботі з клієнтами надало можливість товариству зекономити близько 80% часу, у порівнянні з 2021 р. [8].

Проте, найпоширенішим каналом взаємодії АТ «Укргазвидобування» зі своїми клієнтами є безпосереднє співробітництво через особисті консультації та переговори з оптовими споживачами. Процес взаємодії АТ «Укргазвидобування» зі своїми клієнтами, особливо з оптовими споживачами, є багатокроковим і включає кілька етапів, які забезпечують ефективне та надійне постачання природного газу, а також забезпечують належний рівень обслуговування клієнтів (рис. 2.16).

Завдяки використанню спеціально розробленої CRM-систем, яка інтегрується з іншими бізнес-інструментами, АТ «Укргазвидобування» здатне ефективно управляти всіма етапами взаємодії з клієнтами.

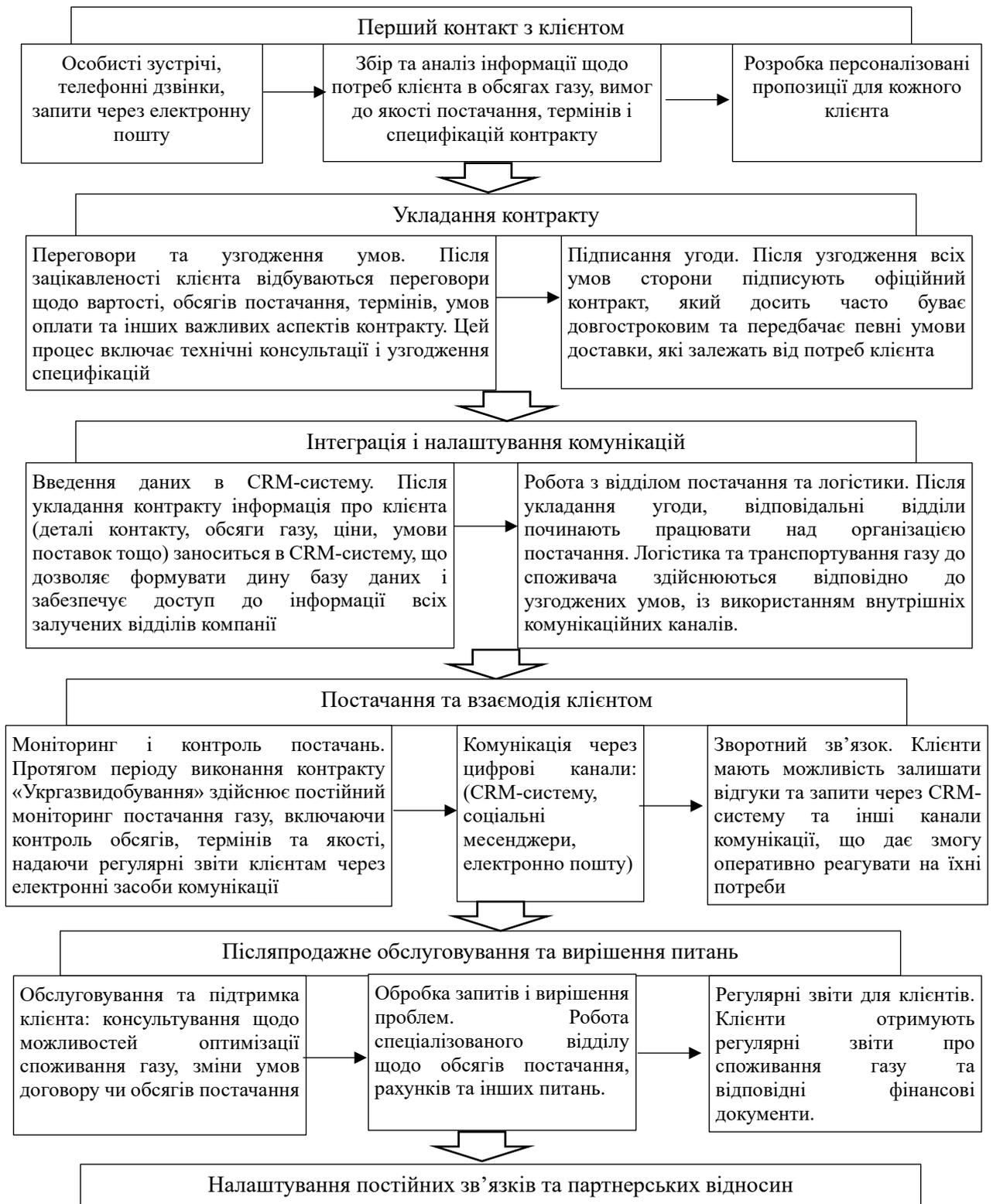


Рисунок 2.16 – Процес взаємодії АТ «УкрГазвидобування» зі своїми клієнтами (побудовано автором за внутрішньою інформацією підприємства)

Від початкового контакту до довгострокового партнерства – кожен етап комунікації оптимізовано для забезпечення найкращих умов для клієнтів і

максимізації ефективності процесів постачання газу. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволяє дійти висновку, що товариство володіє значними фінансовими ресурсами та займає значну частку ринку, що підтверджує його монополізацію. Водночас, серед слабких сторін можна відзначити обмежений асортимент газових продуктів і залежність від політичних рішень. Незважаючи на високу конкуренцію в галузі, компанія користується високою довірою споживачів, які в більшості представлені оптовими клієнтами та має впізнаваний бренд.

Далі було проведено детальний аналіз сильних і слабких сторін компанії із застосуванням матриці «важливість-ефективність», що дозволило не лише визначити основні переваги та недоліки у взаємодії з клієнтами, а й зрозуміти, які з них можуть слугувати основою для формування довгострокових відносин, а які, навпаки, здатні суттєво послабити популярність досліджуваного товариства на вітчизняному ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – «Важливість – ефективність» факторів клієнтської взаємодії АТ «Укргазвидобування»

№	Фактор клієнтської взаємодії	Важливість (1–5)	Ефективність (1–5)	Коментар / Рекомендація
1	2	3	4	5
1	Використання CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами	5	4	Необхідно розширити функціонал аналітики та інтеграцію з іншими системами
2	Автоматизовані процеси обліку та розрахунків за природний газ	5	5	Система працює ефективно, потребує лише підтримки та оновлення
3	Чітка та структурована система комунікації з клієнтами	4	4	Варто забезпечити більш зручну омніканальну комунікацію
4	Доступність персоналізованого обслуговування для великих клієнтів	5	4	Рекомендується адаптувати підхід також для середніх клієнтів
5	Використання цифрових каналів (електронний документообіг, особисті кабінети тощо)	5	5	Практика відповідає сучасним стандартам, слід розширювати функціональність

## Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
6	Досвід роботи з оптовими споживачами	4	4	Необхідно систематизувати цей досвід у вигляді кейсів для навчання нових менеджерів
7	Обмежена гнучкість у зміні умов співпраці	5	2	Варто впровадити більш індивідуальний підхід у договірних відносинах
8	Висока складність процедур погодження (бюрократичність)	4	2	Оптимізувати внутрішні процедури, скоротити ланцюжки затвердження
9	Тривалість прийняття рішень	4	2	Впровадити автоматизовані сценарії ухвалення типових рішень
10	Недостатнє використання сучасних цифрових каналів комунікації (зокрема соцмереж)	3	2	Розглянути впровадження каналів комунікації через месенджери та соцмережі
11	Слабкий механізм зворотного зв'язку з клієнтами	4	2	Запровадити регулярні опитування клієнтів і чат-боти для збору відгуків

**Примітка.** Авторська розробка

На основі представлених даних можна зробити висновок, що АТ «Укргазвидобування» має низку добре функціонуючих елементів взаємодії з клієнтами: автоматизовані процеси обліку, використання CRM-системи та цифрових каналів. Проте, існують й проблемні зони, які потребують вдосконалення: низька гнучкість у зміні умов співпраці, надмірна бюрократичність процедур, тривалість прийняття рішень і слабкий механізм зворотного зв'язку.

Підсумовуючи вплив системи комунікаційного менеджменту АТ «Укргазвидобування», можна визначити основні сильні та слабкі сторони досліджуваного товариства та визначити найбільші існуючі загрози та перспективні можливості (табл. 2.6).

Як можна зазначити, АТ «Укргазвидобування» має п'ять ключових переваг, що забезпечують ефективну діяльність компанії у сфері видобутку газу та підтримують його провідні позиції на ринку.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростаючий попит на продукцію серед промислових та оптових споживачів</li> <li>2. Використання цифрових каналів взаємодії із клієнтами (власна спеціалізована CRM-система, електронний кабінет, чат-боти)</li> <li>3. Підтримка державних програм з енергоефективності, що стимулює використання газу в економічно вигідних умовах</li> <li>4. Використання інноваційних технологій для оптимізації логістики та зменшення витрат у процесі видобутку і транспортування</li> <li>5. Розширення партнерських відносин з великими споживачами, що забезпечує стабільність збуту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від коливань видобутку природного газу через обмеженість ресурсної бази.</li> <li>2. Високе регуляторне навантаження, що обмежує гнучкість цінової політики</li> <li>3. Потреба в модернізації газотранспортної інфраструктури, що впливає на ефективність транспортування</li> <li>4. Складність взаємодії з клієнтами через бюрократичні процедури та затримки в обробці замовлень.</li> <li>5. Дефіцит кваліфікованих спеціалістів, зокрема у сфері цифрових технологій та аналітики ринку.</li> <li>6. Недостатня інтеграція з європейськими стандартами обліку газу в енергетичних одиницях, що ускладнює міжнародну торгівлю</li> </ol>
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рівня клієнтоорієнтованості, розвиток персоналізованих послуг для оптових покупців</li> <li>2. Розширення електронних платформ взаємодії з клієнтами, включаючи онлайн-кабінети для бізнесу та автоматизацію контрактів</li> <li>3. Державна підтримка програм енергетичної незалежності, що сприяє розвитку газової інфраструктури</li> <li>4. Інтеграція з міжнародними ринками через активну участь у тендерних процедурах та угодах з іноземними партнерами</li> <li>5. Модернізація системи розрахунків та підрахунку обсягів газу в енергетичних одиницях, що підвищує прозорість ринку</li> <li>6. Впровадження автоматизованих аналітичних систем для прогнозування попиту та оптимізації комерційних процесів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції на ринку газу через імпорт та розвиток альтернативних джерел енергії.</li> <li>2. Нестабільність світових цін на енергоносії, що впливає на дохідність компанії</li> <li>3. Політичні та регуляторні зміни, які негативно впливають на тарифну політику та умови продажу газу</li> <li>4. Фінансові ризики, пов'язані з неплатежами з боку клієнтів, що потребує більш жорсткого контролю дебіторської заборгованості</li> <li>5. Кіберзагрози та потреба в захисті критичної цифрової інфраструктури, що впливає на безпеку роботи CRM-систем та онлайн-платформ</li> </ol>

**Примітка.** Авторська розробка

Водночас виявлені недоліки створюють перешкоди для подальшого розвитку підприємства, вимагаючи детального аналізу та усунення. Наявні можливості та ризики впливають на перспективи зростання досліджуваного товариства та визначення його подальшої стратегії розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування»

Сильні сторони+ Можливості	Слабкі сторони+ Можливості
5+6=11	6+6=12
Сильні сторони+ Загрози	Слабкі сторони+ Загрози
5+5=10	6+5=11

**Примітка.** Авторська розробка

З огляду на результати SWOT-аналізу, де переважає комбінація слабких сторін та можливостей, АТ «Укргазвидобування» доцільно обрати стратегію подальшого розвитку, яка націлена на усунення внутрішніх недоліків у діяльності товариства шляхом ефективного використання наявних ринкових можливостей. Основним акцентом має стати оптимізація внутрішніх процесів, підвищення ефективності видобутку та транспортування газу, а також впровадження новітніх технологій для зменшення залежності від зовнішніх чинників.

Одним із ключових напрямів розвитку має стати диверсифікація та розширення спектра послуг. АТ «Укргазвидобування» варто розглянути можливість розширення асортименту газових продуктів та додаткових сервісів для споживачів, що дозволить зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Значну увагу слід приділити поліпшенню взаємодії з клієнтами та підвищенню рівня обслуговування через оптимізацію та розширенні функціональних можливостей існуючої CRM-систем. Для підтримки лояльності клієнтів досліджуваному товариству необхідно продовжувати удосконалення кадрової політики та підвищувати кваліфікацію персоналу.

Важливим стратегічним напрямом має стати адаптація до змін ринку та регуляторного середовища. АТ «Укргазвидобування» необхідно створювати нові партнерства, розширювати експортні можливості та впроваджувати екологічні ініціативи.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» успішно впровадила комплексні цифрові рішення для ефективної взаємодії з клієнтами, зокрема через використання спеціалізованої CRM-системи та цифрових каналів комунікації, що дозволило значно скоротити час обробки заявок та підвищити рівень

обслуговування та позитивно вплинуло на довіру та лояльність споживачів. Однак існують і певні слабкі сторони, такі як високий рівень бюрократії та обмежена гнучкість у змінах умов співпраці, що можуть негативно впливати на клієнтський досвід. Досліджуване товариство має значні можливості для подальшого розвитку системи взаємодії з клієнтами, особливо в контексті розширення цифрових платформ та персоналізованих послуг.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності АТ «Укргазвидобування», здійснено розрахунок фінансово-економічних показників діяльності товариства та досліджено систему комунікаційного менеджменту АТ «Укргазвидобування». На основі виконаного аналізу можна зробити наступні висновки.

1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування» показує, що компанія є основним гравцем на ринку газовидобутку України, забезпечуючи близько 70% внутрішнього попиту на природний газ. Підприємство має добре розвинену організаційну структуру, що включає дочірні філії, науково-дослідні інститути та сервісні підрозділи, діяльність яких підвищує ефективність виконання стратегічних завдань з видобутку та транспортування газу. Незважаючи на існуючі труднощі, пов'язані з військовими діями та значну залежність від регулятивної політики держави, досліджуване товариство продовжує активно працювати над модернізацією обладнання та впровадженням інновацій, що забезпечують йому лідерські позиції в газовидобувній галузі України. Наразі АТ «Укргазвидобування» демонструє стабільність і здатність до адаптації, активно працюючи над досягненням енергетичної незалежності країни.

2. Загальні результати фінансово-економічного аналізу діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 роки свідчать про позитивну динаміку

розвитку підприємства, стабільне зростання капіталу, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та зменшення операційних витрат. Зростання середньої вартості сукупного та власного капіталу відображає підвищення фінансової стабільності та незалежності товариства, а також зростання середніх залишків оборотних активів, що підтверджує розширення діяльності та нарощування обігових коштів. Збільшення доходів при одночасному зниженні витрат вказує на підвищення ефективності господарської діяльності. У результаті підприємство зміцнило свої фінансові позиції, що створює умови для подальшого розвитку та покращення конкурентоспроможності на ринку.

3. У результаті проведеної діагностики системи комунікаційного менеджменту з клієнтами АТ «Укргазвидобування» можна зробити висновок, що компанія ефективно використовує сучасні цифрові інструменти, зокрема CRM-систему «Вее-UGV» та автоматизовані сервіси, що дозволяють знизити час обробки заявок та підвищити якість обслуговування клієнтів. Взаємодія з оптовими споживачами здійснюється через багатокроковий процес, що забезпечує надійне постачання газу та високий рівень обслуговування. Водночас, серед основних викликів залишаються бюрократичні процедури та потреба в модернізації інфраструктури. Перспективами для покращення є розширення електронних платформ та впровадження інноваційних аналітичних систем, що дозволить підвищити клієнтоорієнтованість та оптимізувати бізнес-процеси.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ НА АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

#### 3.1. Стратегічні напрямки удосконалення управління клієнтським досвідом АТ «Укргазвидобування»

У сучасних умовах лібералізації газового ринку України, посилення конкуренції та необхідності сталого розвитку енергетичного сектору, особливого значення набуває формування довготривалих і взаємовигідних відносин між газовидобувними компаніями та основними клієнтами. Значущість ефективного управління клієнтським досвідом підтверджується численними аналітичними звітами. Так, 81% топ-менеджерів у сфері Customer Experience (CX) вважають, що їхні компанії значною мірою або повністю змагаються між собою саме через якість взаємодії з клієнтами [19]

Відповідно до дослідження компанії KPMG Global Customer Experience Excellence Report 2023-2024, яке охопило понад 81 тисячі споживачів у 21 країнах світу, встановлено, що для досягнення успіху у сучасних реаліях, компанії повинні усвідомлювати економічні та соціальні чинники, що формують «нового клієнта». Також необхідно бути відкритим до «переосмислення, інновацій та трансформацій» управління клієнтською взаємодією [52].

Провідні компанії світу встановлюють нову планку, поєднуючи новітні технології з клієнтоорієнтованим підходом до взаємодії. Вони починають з розуміння клієнтського досвіду та будують рішення, рухаючись «ззовні всередину». Ці компанії глибоко розуміють потреби та обставини своїх клієнтів і використовують цю інформацію для створення упевнених, привабливих досвідів. Для них важливішим є не короткострокове зростання маржі, а довгострокова цінність клієнта [52].

У сучасному бізнес-середовищі клієнтський досвід є вирішальним чинником для досягнення успіху. За даними досліджень HubSpot, компанії, орієнтовані на клієнта, мають на 60% вищу прибутковість порівняно з тими, хто

не зосереджений на цьому [50].

Згідно з дослідженнями PwC, 73% споживачів вважають, що позитивний клієнтський досвід є важливим фактором, який впливає на їхнє рішення про покупку. Технології та вдосконалення, які підвищують швидкість, зручність і знання – основні вимоги споживачів [57].

З метою визначення можливих напрямків покращення комунікації в управлінні клієнтською взаємодією АТ «Укргазвидобування» на засадах цифрових технологій було здійснено комплексне дослідження цифрових процесів, що функціонують у межах клієнтської взаємодії. Результати аналізу засвідчили, що цифрова трансформація є досяжною та ефективною навіть для компаній, основні виробничі потужності яких ґрунтуються на нецифрових активах. Не дивлячись на значні переваги, яких АТ «Укргазвидобування» досягло у процесі вибудови комунікацій зі споживачами, підприємству є куди рухатися, покращуючи свою управлінську взаємодію з клієнтами та досягаючи вищих показників діяльності (рис. 3.1)

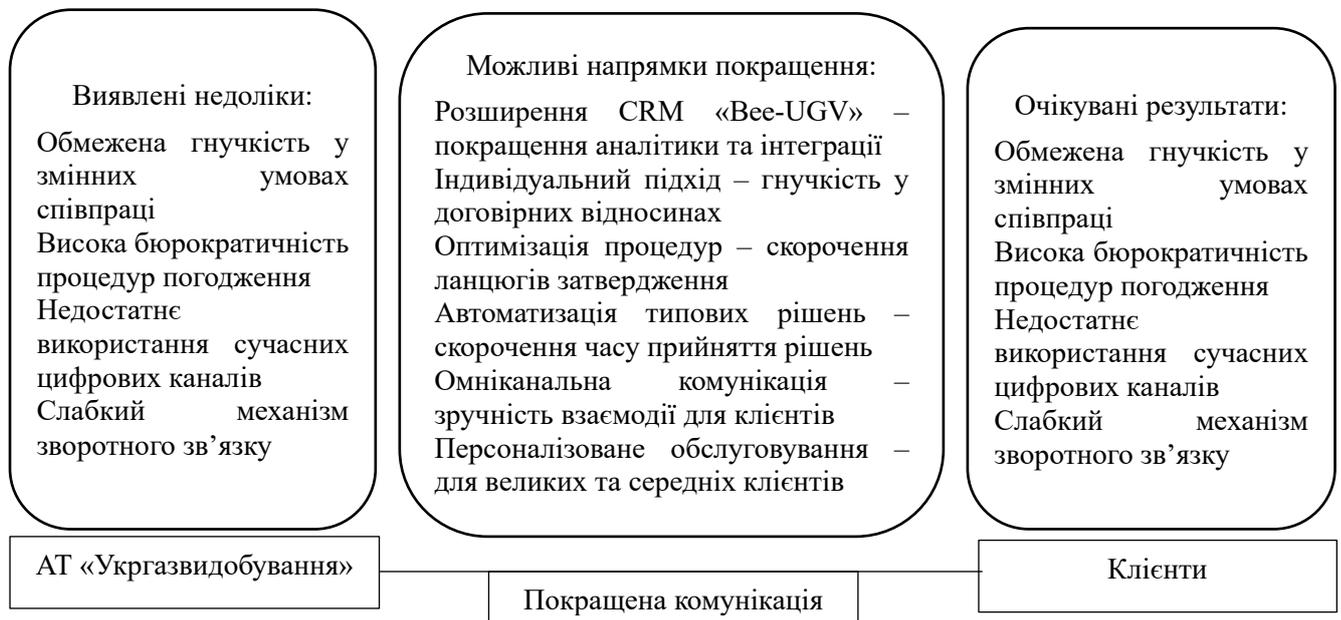


Рисунок 3.1 – Напрями покращення комунікації з клієнтами АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка

Десятиліттями нафтогазові компанії, що працюють у сегменті переробки та продажу дистриб'юторам, оптовикам, роздрібним споживачам,

зосереджувалися насамперед на продукті та вартості. Вони наповнили свої портфоліо технологіями для покращення якості видобутої продукції, розширеннями кількості родовищ, покращеннями внутрішніх операцій та моделі виходу на ринок, щоб досягти ефективності витрат.

На жаль, стратегії, які вирізняли нафтогазові компанії в минулому – краща ціна чи надійність компанії, у сучасному світі є недостатніми. Проривні технології, розширення доступу до даних змінюють взаємодії з клієнтами. Клієнти нафтогазової галузі стають все більш просунутими, оскільки цифровий світ продовжує розширюватися та нові технології виходять на ринок. У галузі, де диференціація продуктів панувала десятиліттями, клієнтський досвід у поєднанні з інноваційними цифровими рішеннями та процесами створює нові основи для конкуренції. На рис. 3.2 представлені міжнародні інновації в управлінні досвідом клієнтів газовидобувних компаній.

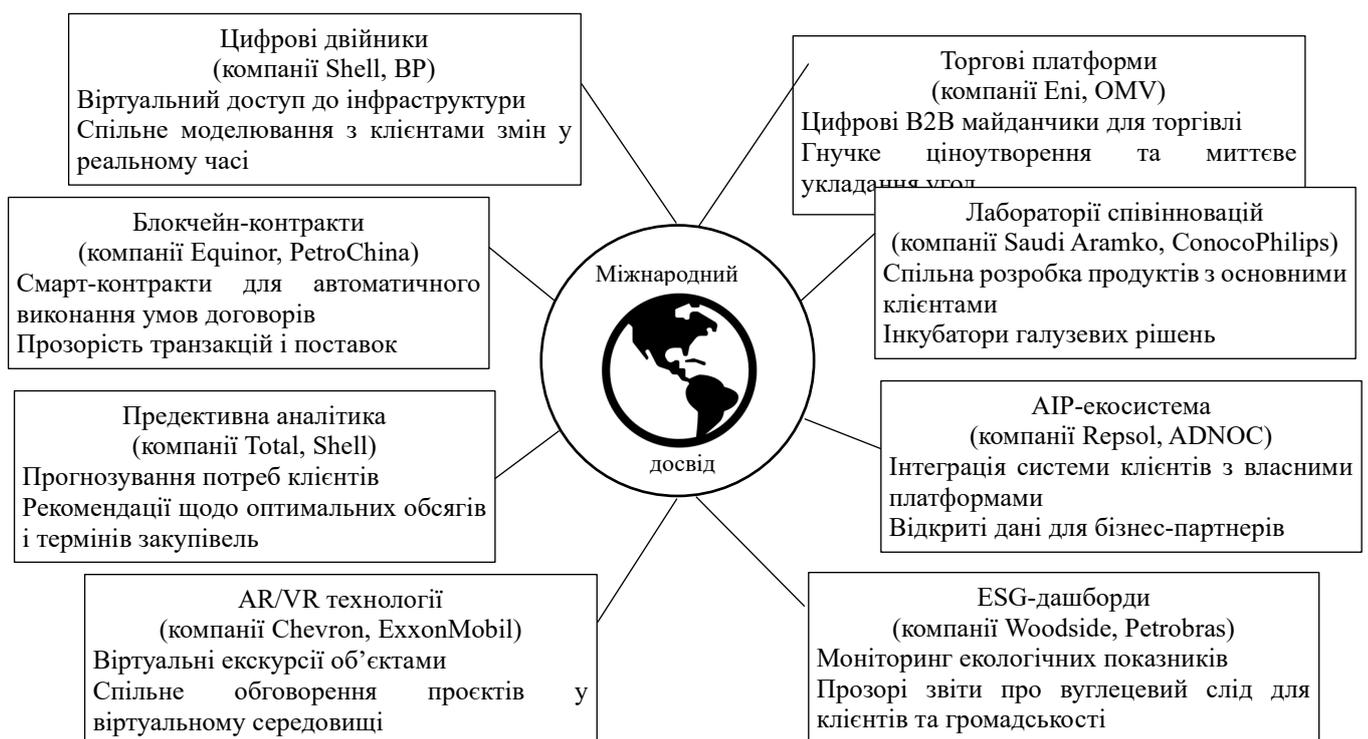


Рисунок 3.2 – Міжнародні інновації управління клієнтським досвідом газовидобувних компаній (побудовано автором за даними [55; 59])

Як можна зробити висновок, удосконалення управління клієнтським досвідом на АТ «Укргазвидобування» потребує впровадження сучасних

управлінських концепцій, формування стійких відносин, заснованих на довірі, забезпечення високого рівня якості та стандартів обслуговування. Як ефективний підхід до управління газовидобувною компанією, можна запропонувати орієнтацію на клієнта. Така модель передбачає глибоке розуміння й задоволення як поточних, так і потенційних потреб споживачів, удосконалення взаємодії з клієнтами, адаптацію внутрішніх процесів і каналів комунікації до їхніх очікувань, а також формування довгострокових конкурентних переваг і зростання прибутковості підприємства.

По-перше, необхідно оцінити потенційну вигоду товариства. У межах такого аналізу варто врахувати всі шляхи для зростання, зокрема можливості для збільшення обсягів перехресних продажів, впровадження нових сервісів із доданою цінністю, а також посилення позицій на ринку шляхом ефективнішого використання даних. До цього також належать оптимізація витрат і операційних процесів через скорочення тривалості бізнес-циклів, підвищення рівня автоматизації та раціональніший розподіл персоналу.

По-друге, слід здійснити неупереджену оцінку. АТ «Укргазвидобування» важливо критично переглянути свої поточні інструменти й технологічні рішення, аби зрозуміти, наскільки вони відповідають цілям щодо оновлення клієнтського шляху. Завдяки глибокій діагностиці, аналізу наявної інформації та ІТ-інфраструктури, формуванню переліку необхідних компетенцій, а також порівнянню з галузевими конкурентами, можна виявити елементи цифрової платформи, що потребують інвестицій. Крім того, така оцінка дає змогу визначити напрями, у яких досліджуване товариство повинне посилити партнерство з іншими учасниками для оперативного розвитку потрібних навичок і ресурсного забезпечення.

По-третє, необхідно візуалізувати заплановані досягнення. При реалізації клієнтоорієнтованої стратегії змінюються підходи до звітності, критерії ефективності та система стимулювання за результатами діяльності. Важливо оновити внутрішню політику відповідно до змін і адаптувати корпоративну культуру АТ «Укргазвидобування». Для успішної трансформації менеджери підприємства мають чітко визначити завдання і обов'язки у сфері цифрових перетворень, узгодити систему показників ефективності, розробити оптимальну

структуру управління та операційну модель.

Для покращення управління клієнтським досвідом, який забезпечить високий рівень обслуговування, необхідно розробити комплексну клієнтоорієнтовану стратегію цифровізації, впровадити інтегровану аналітику даних, здійснити дематеріалізацію та поступово інтегрувати машинне навчання та автоматизацію. Нижче представлено удосконалену стратегію управління клієнтським досвідом для АТ «Укргазвидобування», яка враховує сучасні тенденції, цифрові інструменти та потреби клієнтів. Ця стратегія спрямована на підвищення рівня задоволеності споживачів, формування довгострокової лояльності, а також створення цінності на кожному етапі взаємодії з клієнтом (рис. 3.3).

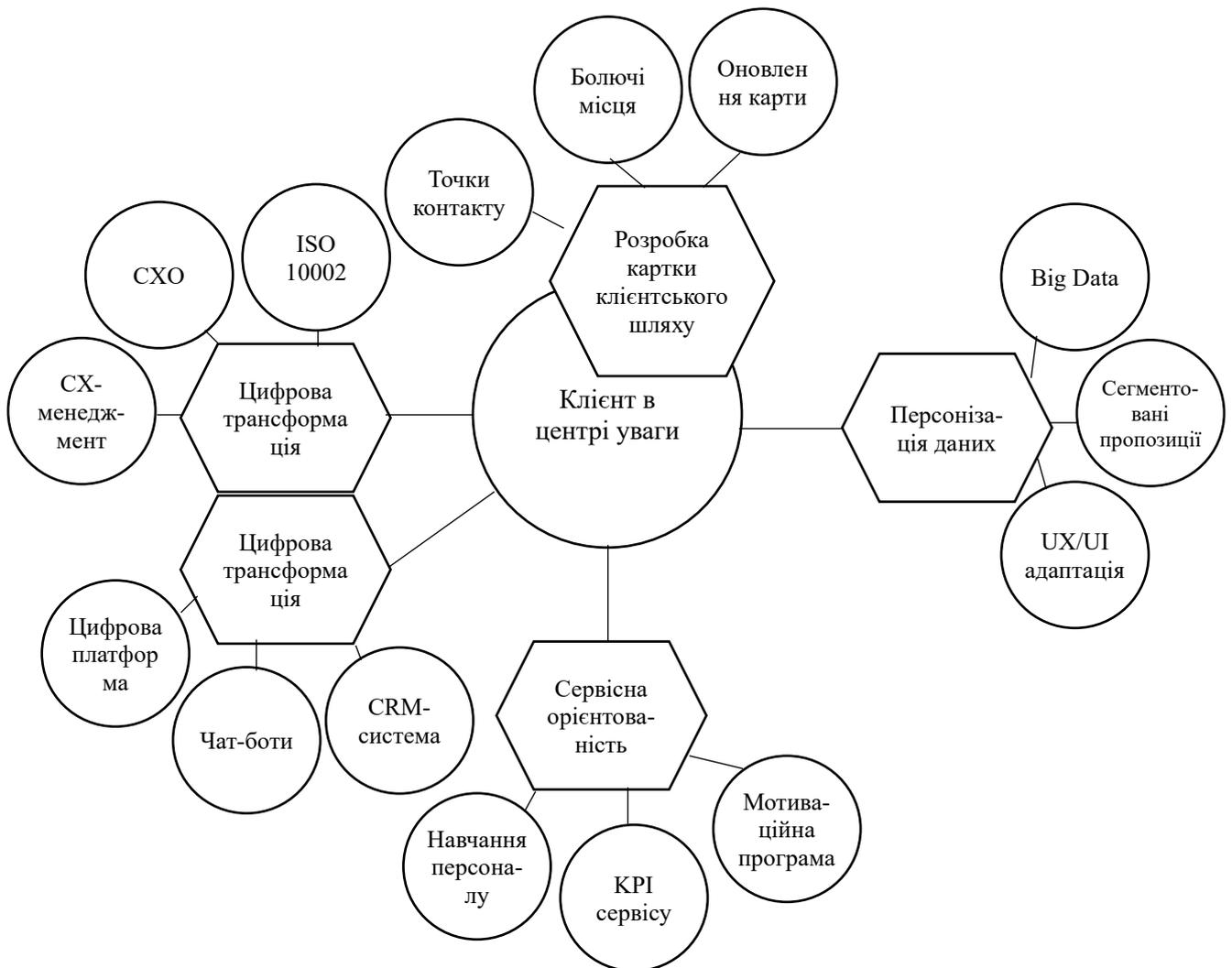


Рисунок 3.3 – Стратегічні напрями удосконалення управління досвідом клієнтів АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка

Отже, у нинішніх умовах постає потреба у ґрунтовному переосмисленні підходів до управління взаємодією з клієнтами, що передбачає трансформацію з орієнтації на клієнта до клієнтоцентричної моделі мислення, перебудову бізнес-моделі відповідно до нових тенденцій у поведінці споживачів, а також оновлення застарілих процесів і малоефективних методів управління клієнтським досвідом із залученням сучасних цифрових рішень.

Трансформація мислення від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного на АТ «Укргазвидобування» направлена на активне залучення всіх працівників компанії до процесу управління клієнтським досвідом. Менеджери вищої ланки визначають стратегічний напрям розвитку досліджуваного товариства та ініціюють інтеграцію клієнтоцентричності в його діяльність, а також забезпечують контроль за досягненням поставлених цілей. Фахівець з управління персоналом відповідають за впровадження систем мотивації та заохочення співробітників, що сприятиме покращенню взаємодії з клієнтами. Завдання ІТ-відділу полягає у створенні технічного інструментарію для збору й обробки інформації про досвід клієнтів. У той же час маркетингова команда формуватиме ідеї та рекомендації щодо удосконалення точок контакту між клієнтами і товариством. Для оцінки ефективності впровадження удосконаленої стратегії управління клієнтським досвідом (СХ-стратегії) на АТ «Укргазвидобування» було сформовано перелік ключових показників, що відображають рівень лояльності споживачів, оперативність обслуговування, динаміку залучення та утримання клієнтів, а також зміну сприйняття бренду. У табл. 3.1 наведено порівняння поточного стану визначених показників із очікуваними результатами після реалізації запропонованої СХ-стратегії.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати після впровадження СХ-стратегії на АТ «Укргазвидобування»

Показник	Поточний стан	Очікуване значення
NPS (індекс лояльності)	30	60+
Час відповіді на запит	24-48 рік	<12 рік
Залучення клієнтів	Стабільне	+15% щорічно
Утримання клієнтів	70%	85-90%
Репутація (Brand Index)	Середня	Висока

**Примітка.** Сформовано автором за даними [19; 59]

Результати, представлені в табл. 3.1, свідчать про значне покращення основних показників ефективності після впровадження CX-стратегії на АТ «Укргазвидобування». Так, очікується подвоєння індексу лояльності клієнтів (NPS), суттєве скорочення часу відповіді на запити, стабільне щорічне зростання клієнтської бази, підвищення рівня утримання споживачів до 85–90%, а також зміцнення репутації компанії на ринку. Такі результати підтверджують доцільність і ефективність впровадження клієнтоцентричного підходу як важливого елементу стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, у нинішніх умовах розвитку газового ринку та зростаючих очікувань клієнтів, стратегічні напрями удосконалення управління клієнтським досвідом АТ «Укргазвидобування» мають базуватись на впровадженні клієнтоорієнтованого підходу, цифровій трансформації взаємодії, персоналізації сервісів, інноваціях у використанні даних, а також підвищенні операційної ефективності. Основою цієї стратегії повинна стати глибока аналітика потреб клієнтів, впровадження сучасних технологічних рішень, таких як автоматизація, штучний інтелект та аналітики даних; адаптація організаційної структури до нових викликів та формування довгострокової цінності через якісну комунікацію, довіру й лояльність споживачів.

### 3.2. Впровадження цифрових технологій для удосконалення комунікаційного менеджменту АТ «Укргазвидобування» у роботі з клієнтами

Для АТ «Укргазвидобування» надзвичайно важливо є не тільки зберігати, але й поглиблювати відносини з основними клієнтами, серед яких великі теплоенергетичні підприємства, трейдери та регіональні оператори газорозподільчих мереж. Серед розглянутих напрямів покращення управління взаємодією з клієнтами було обрано три: створення експертної платформи для основних оптових споживачів, зміна організаційної структури підприємства з додаванням менеджерів для топ-клієнтів, створити внутрішнього аналітичного модуля для запуску клієнтоорієнтованої аналітики на основі Big Data (рис. 3.4)

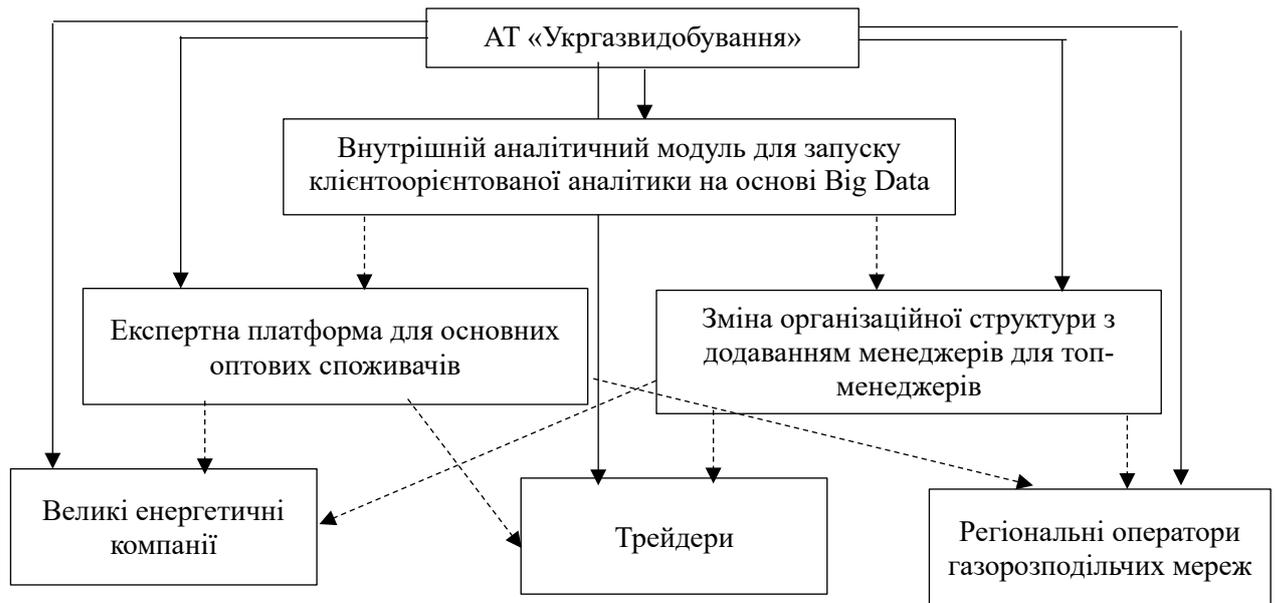


Рисунок 3.4 – Основні заходи щодо удосконалення управління клієнтською взаємодією АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка

Для удосконалення комунікаційного менеджменту товариства, необхідно адаптувати існуючу модель взаємодії з клієнтами АТ «Укргазвидобування» до нових викликів – цифровізації, змін у споживчій поведінці, зростання конкуренції та посиленні регуляторного тиску. У цьому контексті технології Big Data, бізнес-аналітики та інструменти для прийняття рішень (Business Intelligence) стають критично важливими інструментами для досягнення стратегічної переваги. Одним із перспективних напрямів для досліджуваного товариства є запуск клієнтоорієнтованої аналітики, що дозволяє глибше розуміти потреби клієнтів, передбачати їхню поведінку та забезпечувати персоналізоване обслуговування.

АТ «Укргазвидобування», як найбільша газовидобувна компанія України, має унікальну можливість інтегрувати сучасні аналітичні інструменти у свою бізнес-модель з метою формування довгострокових взаємин з клієнтами, більшість з яких це великі теплокомуненерго, трейдери та облгази. Найпоширенішою проблемою у стосунках з клієнтами є організація транспортування газу з мінімальним рівнем ризику. Для досягнення високого рівня безпеки при транспортуванні газу АТ «Укргазвидобування» впроваджує

системи сенсорного моніторингу та інструменти прогнозного технічного обслуговування, що дає змогу своєчасно виявляти потенційні дефекти трубопроводів, корозійні процеси, наслідки сейсмічної активності ґрунту. Таким чином забезпечується надійність логістичних процесів у сфері транспортування енергоносіїв. Робота із застосування Big Data та Analytics в нафтогазовій галузі знаходиться на експериментальній стадії та в основному використовується для обстеження та моніторингу районів розвідки нафти, прогнозування видобутку, продовження терміну служби обладнання та підвищення ефективності логістики. Тільки деякі компанії впровадили у свою діяльність дані технології для покращення клієнтської взаємодії. Так, компанія BP (Велика Британія) створила власну аналітичну платформу на базі Microsoft Azure для збору та аналізу даних від клієнтів у реальному часі, що дозволило оптимізувати портфель продуктів, скоротити витрати на обслуговування клієнтів і зменшити втрати від несвоєчасного реагування на відтік клієнтів [54].

Норвезька державна компанія Equinor активно використовує інструменти Tableau для візуалізації та аналізу даних про взаємодію з ключовими споживачами газу, що дало змогу значно покращити прогнозування попиту та адаптувати моделі ціноутворення під потреби різних сегментів клієнтів [54].

Попри суттєві переваги використання технологій Big Data у нафтогазовому секторі наразі невисоке, лише 36% компаній вкладають інвестиції у розвиток аналітичних рішень на основі великих даних. При цьому лише 13% із них інтегрували ці технології на рівні поглибленої бізнес-аналітики, що свідчить про те, що більшість компаній на даному етапі використовують лише окремі елементи цифрових інструментів і ще не повністю адаптували потенціал великих даних у своїй операційній діяльності [53].

Скориставшись світовим досвідом та з метою підвищення ефективності управління взаємодією з клієнтами та прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, АТ «Укргазвидобування» доцільно впровадити внутрішній аналітичний модуль, орієнтований на обробку та аналіз Big Data. Такий інструмент дозволить не лише глибше зрозуміти потреби споживачів, а й прогнозувати їхню поведінку, оптимізувати обслуговування, персоналізувати комунікацію та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Нижче наведено структурну схему функціонування

зазначеного аналітичного модуля (рис. 3.5).

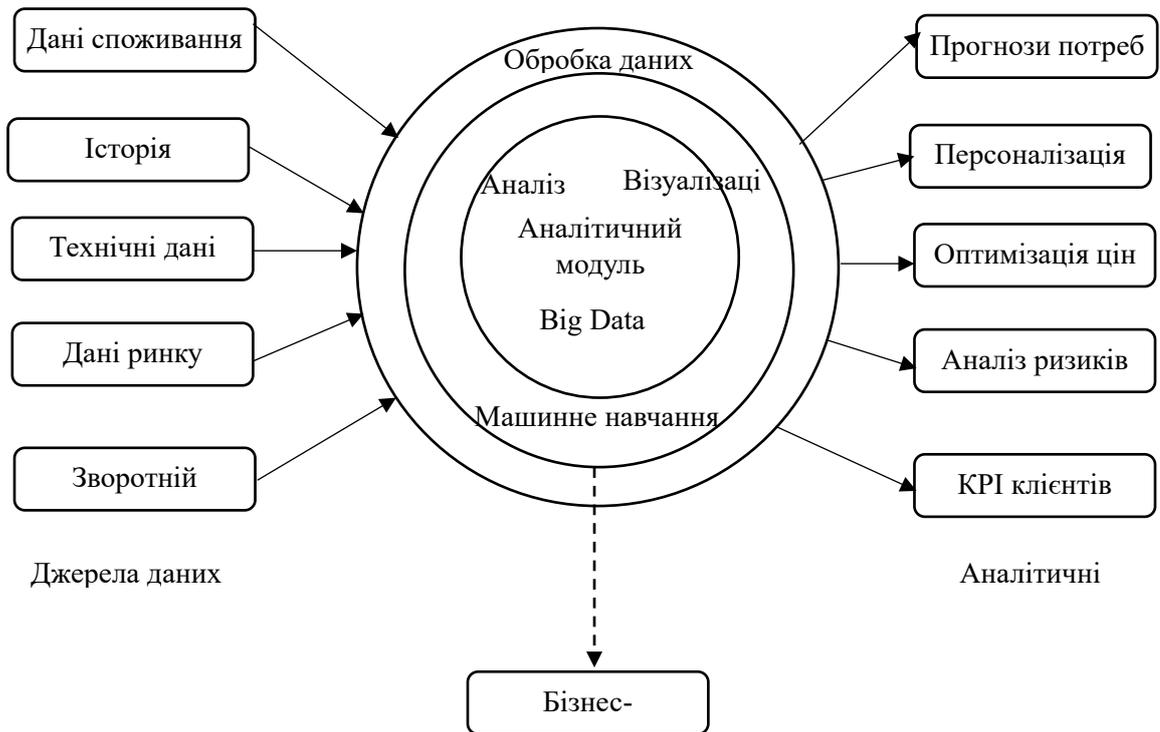


Рисунок 3.5 – Внутрішній аналітичний модуль для клієнтоорієнтованої аналітики Big Data АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка

Як можна зробити висновок з представленого рисунку, запропонована клієнтоорієнтована модель управління та підвищення якості прийняття управлінських рішень в АТ «Укргазвидобування» дозволить збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги структурованих і неструктурованих даних про споживачів, технічний стан обладнання, динаміку попиту та інші критично важливі показники. У табл. 3.2 представлено поетапний план впровадження даної ініціативи. Реалізація даного проєкта направлена на скорочення відтоку клієнтів на 10–15% за рахунок прогнозної аналітики та превентивного реагування, зростання виручки від крос-продажів та нових сервісів на 5–8%, покращення задоволеності клієнтів на основі точніших і персоналізованих рішень, оптимізація роботи менеджерів з клієнтами – завдяки доступу до дашбордів із основними показниками клієнтів, зменшення втрат від технічних і комунікаційних ризиків.

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження системи Big Data аналітики в АТ «Укргазвидобування»

Етап	Основні заходи
Аналіз потреб і постановка цілей	Ідентифікація основних бізнес-задач, що мають бути вирішені за допомогою аналітики. Формування переліку показників ефективності (KPI): зниження відтоку клієнтів, збільшення продажів додаткових сервісів, зростання рівня задоволеності
Вибір платформи	Порівняння можливостей Power BI, Qlik та Tableau за критеріями: інтеграція з внутрішніми системами, масштабованість, вартість, гнучкість. Обґрунтований вибір оптимального інструменту.
Побудова інфраструктури даних	Створення Data Lake для збору неструктурованих даних з різних джерел. Розробка ETL-процесів для очищення, трансформації і завантаження даних. Забезпечення безпеки даних і відповідність регуляторним вимогам
Побудова аналітичних моделей	Розробка дашбордів для моніторингу ключових клієнтських метрик. Створення моделей прогнозування, сегментації, рекомендаційних систем. Тестування моделей на історичних даних
Навчання персоналу	Проведення тренінгів для менеджерів з продажів, аналітиків, ІТ-фахівців щодо користування аналітичними інструментами.
Пілотування та масштабування	Пілотне впровадження для 10 клієнтів. Оцінка результатів, внесення коректив. Повномасштабний запуск

**Примітка.** Авторська розробка

Проте, однією з основних проблем застосування великих даних є висока вартість, пов'язана з фіксацією, зберіганням та аналізом даних. Тому, необхідно забезпечити етапність реалізації, розглядати грантові та донорські джерела фінансування та використовувати для зберігання даних туманні та хмарні ресурси.

Інтеграція Big Data та інструментів Business Intelligence у систему управління клієнтськими відносинами АТ «Укргазвидобування» дозволить компанії перейти до якісно нового рівня взаємодії з клієнтами. Використовуючи досвід лідерів галузі, компанія може побудувати надійний внутрішній аналітичний модуль, що стане основою для прийняття рішень, формування лояльності, адаптації сервісів під реальні потреби ринку та зменшення ризиків, що стане важливим кроком на шляху до цифрової трансформації компанії та утвердження її як сучасного партнера для державних і приватних клієнтів у сфері

енергетики. У майбутньому потенціал аналітики може бути розширений за рахунок штучного інтелекту, предиктивного обслуговування технічної інфраструктури, що ще більше підвищить ефективність операційної діяльності компанії.

Одним із перспективних рішень для АТ «Укргазвидобування», який давно і успішно застосовуються провідними газовидобувними компаніями світу Shell, Equinor є створення експертної платформи для основних клієнтів – великих теплокомуненерго, трейдерів та облгазів. Так, нідерландська компанія Shell реалізує програму «Shell Energy Partner Network», в ході якої відбуваються щорічні стратегічні форуми з основними партнерами компанії. Існуюча онлайн-платформа постійно відкрита для дискусій та обміну інформацією, надає доступ до аналітичних та прогнозних даних, є можливість проведення технічного бенчмаркетингу. Такі заходи допомагають компанії отримувати зворотний зв'язок ще на етапі формування нових стратегічних напрямків, враховуючи побажання та очікування клієнтів [10].

Норвезька державна компанія Equinor проводить регулярні стратегічні діалоги з операторами систем розподілу газу та великими промисловими клієнтами. Така взаємодія основана на відкритих обговореннях планів буріння, модернізації інфраструктури, формування спільних ініціатив та щоквартальні онлайн-сесії [35].

Експертна платформа – це структурований онлайн-простір, де основні клієнти компанії мають можливість:

- отримувати актуальну інформацію про діяльність компанії, зміни в політиках, нові продукти та послуги;

- брати участь у стратегічному діалозі щодо регуляторного середовища та інфраструктурних змін;

- обговорювати технічні виклики та пропонувати інноваційні рішення;

- долучатися до спільного планування проєктів на етапі їх розробки;

- надавати зворотний зв'язок щодо сервісу, логістики, умов контрактів.

Такий формат взаємодії дозволяє перевести відносини з клієнтами з транзакційного рівня на партнерський, що особливо важливо для сегменту B2B (рис. 3.6).

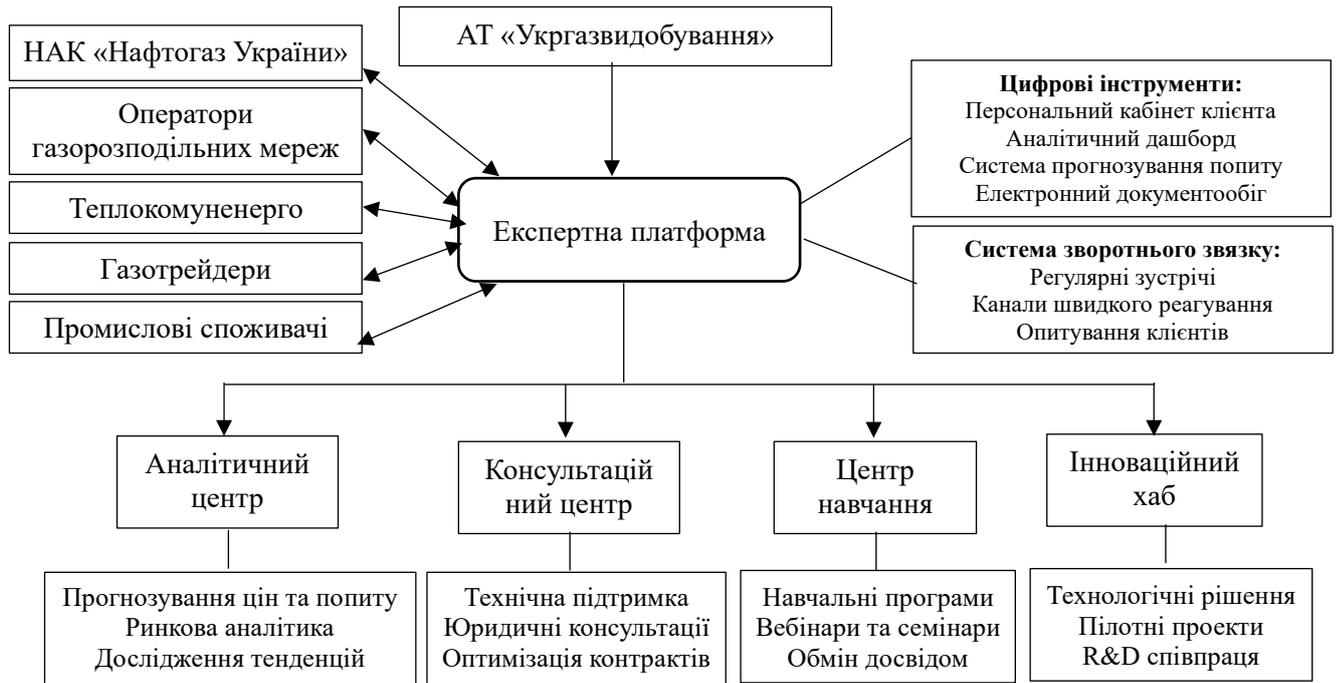


Рисунок 3.6 – Експертна платформа АТ «Укргазвидобування»

Примітка. Авторська розробка

Для реалізації такого напрямку можна запропонувати план, який буде складатися з трьох основних етапів, реалізація яких призведе до підвищення лояльності найбільших споживачів, появи нових партнерських проєктів, прискорення адаптації клієнтів до регуляторних змін та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів за рахунок зворотного зв'язку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – План реалізації заходу щодо створення експертної платформи для основних оптових споживачів АТ «Укргазвидобування»

Етапи реалізації	Тривалість етапу	Основні заходи
Підготовчий	1-2 місяців	Аналіз клієнтської бази – визначення клієнтів, яких можна долучити до платформи. Опитування щодо інтересу до участі в платформі. Вибір форматів взаємодії (офлайн, онлайн).
Формувальний	3-5 місяців	Удосконалення організаційної структури за рахунок впровадження посади координаторів та модераторів платформи. Розробка регламенту роботи платформи. Пілотна сесія з 5–10 клієнтами.
Масштабування	6-12 місяців	Запуск повноцінного циклу взаємодії. Збір зворотного зв'язку, коригування підходів. Включення результатів у стратегічне планування.

Примітка. Авторська розробка

Як можна зазначити з табл. 3.3 реалізація даного проекту можлива від 1 до 1,5 років. Проте, реалізація даного проекту може стикнутися з рядом викликів, серед яких пасивність обраних клієнтів, якої можна уникнути донесенням повноцінної інформації про вигоди від участі у даній експертній платформі, демонстрування очікуваних результатів та прозорість фіксації результатів зустрічей.

Отже, створення експертної платформи для основних клієнтів АТ «Укргазвидобування» – це стратегічно виважений крок, направлений на зміцнення ринкових позицій підприємства за рахунок підвищення лояльності та довіри серед споживачів, адаптації до викликів енергетичного переходу. Опора на зарубіжний досвід провідних компаній підтверджує доцільність такого підходу, а покроковий план дозволяє реалізувати ініціативу навіть в умовах обмежених ресурсів.

Наступними кроками має є запровадження моделі Customer Success Management (CSM) – системного підходу до персоналізованої роботи з клієнтами, який передбачає не просто обслуговування оптових споживачів, а активну участь у досягненні клієнтом його цілей. У перекладі назва моделі означає «успіх клієнта». Пропонуємо створити новий відділ, який, відповідно до міжнародного досвіду, буде мати стандартну назву «Відділ турботи про клієнтів». Основна роль менеджерів цього спеціалізованого відділу полягає в тому, щоб вивчати потреби клієнта, аналізувати його операційні та технічні ризики, пропонувати індивідуальні рішення для оптимізації та ініціювати нові сервіси, які відповідають стратегічним цілям клієнта [46].

Особливості функціональних обов'язків спеціалізованих менеджерів полягають в тому, що такий фахівець не очікує ініціативи з боку клієнта. Менеджер із відділу турботи про клієнтів самостійно ініціює контакт, аби виявити потенційні потреби та індивідуальні очікування споживача. У цьому контексті він виступає як представник інтересів клієнта у взаємодії з компанією. Основну частину робочого часу – близько 80% такий співробітник приділяє безпосередньому спілкуванню з користувачами продукту через різні канали комунікації: електронну пошту, телефонні дзвінки, відеозв'язок та спеціалізовані сервіси, такі як Intercom.

Конкретний спектр функціональних обов'язків таких менеджерів АТ «Укргазвидобування» представлено на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Функціональні обов'язки менеджерів «Відділу турботи про клієнтів» АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка

Спираючись на досвід іноземних компаній, можна зазначити, що Shell активно використовує практику CSM для роботи з великими корпоративними споживачами у сегменті зберігання та постачання, що надає клієнтам не просто паливо, а консультації з оптимізації енергоспоживання, попередження пікових навантажень і сценарії реагування на цінові коливання. Shell має окремі команди Customer Success, які регулярно проводять сесії спільного планування з клієнтами та навчають персонал замовників [36].

Інша французька газорозподільча компанія TotalEnergies розробила платформу «My Advisor», де кожен великий клієнт має доступ до персонального консультанта, аналітики споживання, прогнозів та пропозицій щодо сервісів, що дозволило не лише знизити ризики технічних інцидентів, але й збільшити частку замовників, які укладають довгострокові контракти [37].

Норвезька компанія Equinor має окрему програму «Partners in Energy», в рамках якої CSM-фахівці допомагають клієнтам у прогнозуванні попиту, управлінні балансами та виборі оптимальних графіків закупівлі. Завдяки цьому було знижено кількість скарг на понад 30%, а рівень утримання клієнтів зріс на 20% [35].

Забезпечення тривалих взаємовигідних відносин із клієнтами перетворюється з бажаної стратегії на обов'язкову складову ефективного бізнесу. На думку керівника з просування бренду роботодавця та внутрішніх комунікацій сервісу «Робота.ру» Мощагіної Т., менеджер із супроводу клієнтського успіху сприяє збереженню клієнтської бази, підвищуючи загальну цінність кожного клієнта протягом усього періоду його взаємодії з компанією. Така функція є особливо актуальною в умовах висококонкурентного ринкового середовища [43].

У межах відділу інформаційних технологій та зв'язку пропонуємо створити Відділ турботи про клієнтів, структура якого представлена на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Склад та структура відділу турботи про клієнтів АТ «Укргазвидобування»

**Примітка.** Авторська розробка

Для забезпечення ефективної реалізації ініціативи щодо запровадження практики CSM в АТ «Укргазвидобування» розроблено покроковий план дій. Він передбачає поетапне впровадження нової моделі взаємодії з основними клієнтами – від підготовки та навчання персоналу до повної інтеграції

персоналізованого супроводу в існуючі бізнес-процеси товариства. У таблиці 3.4 подано основні етапи впровадження, передбачені терміни та основні дії.

Таблиця 3.4 – План реалізації ініціативи для АТ «Укргазвидобування»

Етап	Термін	Основні дії
1. Підготовчий	1–2 міс.	Аналіз клієнтської бази, відбір CSM-менеджерів, навчання персоналу
2. Пілотний запуск	3–6 міс.	Початок роботи з 10 клієнтами, створення шаблонів звітів і рекомендацій
3. Масштабування	6–12 міс.	Поширення практики на 20–30 клієнтів, впровадження CRM-системи для обліку взаємодій
4. Інтеграція	12+ міс.	Інтеграція з іншими процесами: прогнозування попиту, балансування, техпідтримка

**Примітка.** Авторська розробка

Запровадження моделі Customer Success Management в АТ «Укргазвидобування» є важливим кроком для підвищення якості взаємодії з основними клієнтами та забезпечення довгострокової фінансової стійкості товариства. Досвід міжнародних лідерів галузі підтверджує ефективність цього підходу, який забезпечує безпрограшний результат: клієнти отримують сервіс високої якості й підтримку у досягненні своїх бізнес-цілей, а постачальник – стабільне партнерство, зростання доходів та зниження ризиків (рис. 3.9)

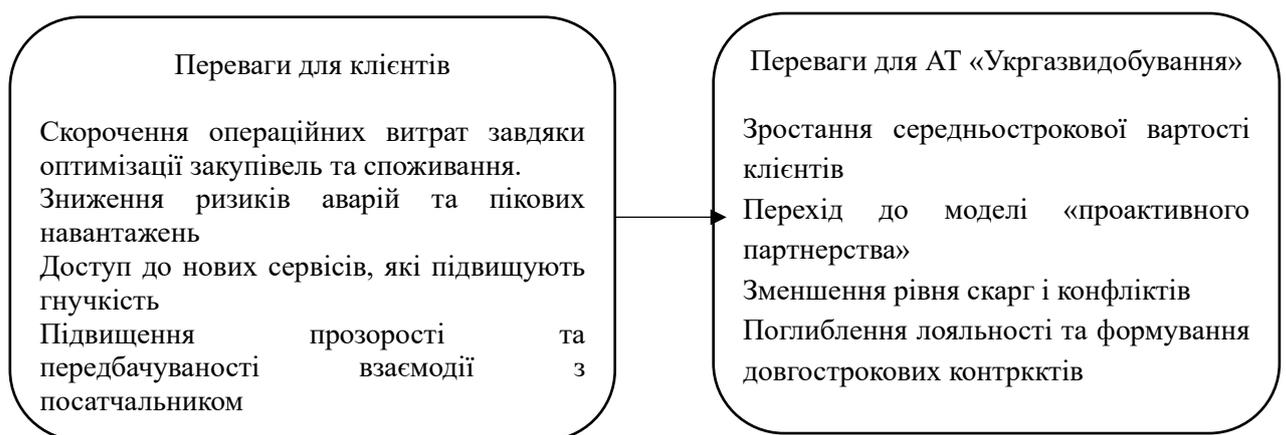


Рисунок 3.9 – Очікувані результати впровадження

**Примітка.** Побудовано автором за [60]

АТ «Укргазвидобування» має всі ресурси та експертизу для успішного впровадження цієї моделі, що дозволить компанії стати не просто постачальником газу, а справжнім стратегічним партнером для української економіки.

Таким чином, впровадження цифрових технологій для удосконалення комунікаційного менеджменту в АТ «Укргазвидобування» є стратегічно важливим кроком для посилення взаємодії з основними клієнтами, серед яких НАК «Нафтогаз України», теплоенергетичні підприємства, трейдери та оператори газорозподільчих мереж. Запропоновані заходи, зокрема створення внутрішнього аналітичного модуля на основі Big Data, дозволяють здійснювати глибоку клієнтоорієнтовану аналітику, прогнозувати поведінку споживачів, підвищувати рівень їхнього задоволення та зменшувати ризики. Водночас додавання менеджерів для роботи з топ-клієнтами сприяє покращенню організаційної структури та індивідуалізації обслуговування, а створення експертної платформи для оптових споживачів забезпечує середовище для обміну знаннями, спільного вирішення проблем і підвищення рівня довіри. Сукупність цих ініціатив формує комплексну цифрову екосистему, здатну підтримати конкурентоспроможність компанії в умовах динамічних змін на ринку.

### Висновки до розділу 3

У результаті дослідження напрямів модернізації управління клієнтською взаємодією на АТ «Укргазвидобування» встановлено, що ефективне управління клієнтським досвідом та впровадження цифрових технологій у сфері комунікаційного менеджменту є основними факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення репутації компанії та зміцнення довіри клієнтів.

1. До стратегічних напрямків удосконалення управління клієнтським досвідом було віднесено: розробку клієнтоцентричної стратегії із чіткими цілями та КРІ; впровадження системи збору та аналітики зворотного зв'язку для

своєчасного реагування на потреби клієнтів; персоналізація сервісів і підвищення якості обслуговування за допомогою навчання персоналу та залучення клієнтів до створення цінності.

2. Також акцентовано увагу на необхідності впровадження цифрових технологій: інтеграції CRM-систем для автоматизації взаємодії з клієнтами; розвитку омніканальної моделі комунікацій, включаючи мобільні додатки, чат-боти, соціальні мережі та електронну пошту; запровадженні аналітичних платформ на базі big data для глибшого розуміння потреб клієнтів і прогнозування їхньої поведінки. Поетапна реалізація аналітичного модуля сприятиме скороченню клієнтського відтоку, зростанню доходів та формуванню довгострокових партнерств, закріплюючи позиції компанії як інноваційного лідера.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на споживача моделі взаємодії з клієнтами, що відповідатиме сучасним тенденціям розвитку газовидобувного сектору України.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розкрито сутність і значення управління взаємодією з клієнтами в сучасній управлінській діяльності та існуючі підходи взаємодії; досліджено інструменти та технології комунікаційного підходу у взаємодії з клієнтами; визначено особливості комунікаційної взаємодії з клієнтами на ринку газових послуг; проаналізовано об'єкт та суб'єкт управління АТ «Укргазвидобування»; надана оцінка фінансово-господарській діяльності АТ «Укргазвидобування»; проведено діагностику системи комунікаційного менеджменту з клієнтами АТ «Укргазвидобування»; визначено стратегічні напрямки удосконалення управління клієнтським досвідом АТ «Укргазвидобування» та запропоновано цифрові технології для удосконалення комунікаційного менеджменту АТ «Укргазвидобування» у роботі з клієнтами.

На основі отриманих результатів сформовано висновки.

1. Управління клієнтською взаємодією є однією зі складових сучасного бізнесу, оскільки сприяє побудові ефективних і довгострокових відносин з клієнтами, що позитивно впливає на прибутковість і конкурентоспроможність підприємств. Досліджуване поняття охоплює не тільки використання інформаційних технологій для автоматизації процесів взаємодії, а й стратегічний підхід, який включає глибоке розуміння потреб і очікувань клієнтів, аналіз їх поведінки та постійне вдосконалення обслуговування. Сучасні підходи до CRM підкреслюють важливість клієнтоорієнтованості, розвитку корпоративної культури, передбачення бажань клієнтів та створення довгострокових відносин. Кожен із розглянутих підходів має свої сильні та слабкі сторони. Залежно від специфіки бізнесу, компанії можуть використовувати окремі методи або інтегрувати їх для досягнення оптимальних результатів. Впровадження ефективних CRM-систем допомагає підприємствам не лише забезпечити

високий рівень обслуговування, але й досягти лояльності клієнтів, що має прямий вплив на фінансові результати бізнесу.

2. Інструменти та технології комунікаційного менеджменту відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії з клієнтами, що стає основою для успіху та розвитку підприємства. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, Big Data, хмарні сервіси та омніканальна комунікація, дозволяють бізнесам персоналізувати взаємодію, аналізувати потреби клієнтів та покращувати якість обслуговування. Впровадження CRM-систем і аналітичних платформ дає змогу автоматизувати процеси, збирати дані про клієнтів і створювати індивідуальні стратегії для підвищення ефективності. Однак важливим є також подолання комунікативних бар'єрів і забезпечення двостороннього обміну інформацією, що сприяє формуванню довірчих відносин і зміцненню співпраці з клієнтами.

3. Комунікаційна взаємодія з клієнтами на ринку газових послуг є багатогранним процесом, що включає інформування, консультації, зворотний зв'язок та управління репутацією, спрямовані на підвищення довіри та лояльності споживачів. Ефективність комунікації визначається прозорістю інформації, оперативністю реагування на запити, персоналізованим підходом і вибором оптимальних каналів зв'язку, таких як гарячі лінії, інтернет-платформи, мобільні додатки та особисті консультації. Враховуючи технічну складність послуг, монополістичну структуру ринку та державне регулювання, газові компанії використовують як традиційні, так і сучасні цифровізовані канали комунікації, зокрема мобільні додатки, чат-боти, онлайн-кабінети, інтегровані CRM-системи та автоматизовані сервіси підтримки. Використання цих інструментів сприяє оперативному обслуговуванню клієнтів, підвищенню прозорості комунікації та ефективності бізнес-процесів, що особливо важливо в умовах енергетичних викликів і необхідності збереження стабільності постачання газу. В умовах нестабільності ринку та зростання суспільної напруги особливого значення набуває чітка, зрозуміла і швидка взаємодія, що допомагає мінімізувати конфлікти та забезпечити стабільне функціонування компаній.

4. АТ «Укргазвидобування» є провідною газовидобувною компанією України, що забезпечує близько 70% видобутку природного газу в країні та відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки України. Компанія є дочірнім підприємством НАК «Нафтогаз України» та має розгалужену організаційну структуру з 11 філіями, що здійснює діяльність у сфері розвідки, видобутку, транспортування та зберігання газу й конденсату. Вищу управлінську функцію в АТ «Укргазвидобування» виконує Загальні збори учасників. До інших керівних органів належать генеральний директор, правління компанії та внутрішній аудит. Організаційна структура підприємства є вертикально інтегрованою, що цілком узгоджується із визначеною стратегією розвитку. Трудовий потенціал АТ «Укргазвидобування» демонструє позитивну динаміку зростання чисельності персоналу та стабільну кадрову структуру із домінуванням виробничих працівників. Одночасно спостерігається оновлення колективу завдяки збільшенню частки молоді та поступовому зростанню показників ефективності використання трудових ресурсів. Попри військову агресію та виснаження родовищ, товариство демонструє позитивну динаміку, нарощуючи обсяги видобутку через модернізацію, впровадження нових технологій і державну підтримку, що сприяє реалізації стратегії енергонезалежності України.

5. Фінансово-економічна діяльність АТ «Укргазвидобування» за період 2022–2024 років демонструє позитивну динаміку в усіх основних показниках, що свідчить про ефективне управління капіталом та ресурсами підприємства. Зростання середньої вартості капіталу, як сукупного, так і власного, а також збільшення середніх залишків оборотних активів підтверджують стабільне розширення фінансових можливостей та поліпшення фінансової стійкості товариства. Приріст чистого прибутку та рентабельності продукції також відображають успішну оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів, що сприяє подальшому зміцненню конкурентоспроможності підприємства. АТ «Укргазвидобування» демонструють позитивні тенденції щодо ефективності та рентабельності діяльності.

6. АТ «Укргазвидобування» успішно впровадила комплексні цифрові рішення для ефективної взаємодії з клієнтами, зокрема через використання спеціалізованої CRM-системи та цифрових каналів комунікації, що дозволило значно скоротити час обробки заявок та підвищити рівень обслуговування та позитивно вплинуло на довіру та лояльність споживачів. Однак існують і певні слабкі сторони, такі як високий рівень бюрократії та обмежена гнучкість у змінах умов співпраці, що можуть негативно впливати на клієнтський досвід. Досліджуване товариство має значні можливості для подальшого розвитку системи взаємодії з клієнтами, особливо в контексті розширення цифрових платформ та персоналізованих послуг.

7. У нинішніх умовах розвитку газового ринку та зростаючих очікувань клієнтів, стратегічні напрями удосконалення управління клієнтським досвідом АТ «Укргазвидобування» мають базуватись на впровадженні клієнтоорієнтованого підходу, цифровій трансформації взаємодії, персоналізації сервісів, інноваціях у використанні даних, а також підвищенні операційної ефективності. Основою цієї стратегії повинна стати глибока аналітика потреб клієнтів, впровадження сучасних технологічних рішень, таких як автоматизації, штучний інтелект та аналітики даних; адаптація організаційної структури до нових викликів та формування довгострокової цінності через якісну комунікацію, довіру й лояльність споживачів.

8. Впровадження цифрових технологій для удосконалення комунікаційного менеджменту в АТ «Укргазвидобування» є стратегічно важливим кроком для посилення взаємодії з основними клієнтами, серед яких НАК «Нафтогаз України», теплоенергетичні підприємства, трейдери та оператори газорозподільчих мереж. Запропоновані заходи, зокрема створення внутрішнього аналітичного модуля на основі Big Data, дозволяють здійснювати глибоку клієнтоорієнтовану аналітику, прогнозувати поведінку споживачів, підвищувати рівень їхнього задоволення та зменшувати ризики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.03.2025).
2. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 19.03.2025).
3. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 19.03.2025).
4. Андрушкевич З.М. Діджиталізація – дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. №5. С. 15-18.
5. Баган Н.В., Вакуленко Ю.В., Коваленко А.С., Дерев'яно В.О. Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень. *Development service industry management*. 2025. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(2)) (дата звернення: 19.03.2025).
6. Білик В.В., Сергієнко О.А., Крупенна І.А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. С. 33-40.
7. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 40-42.
8. Відтепер клієнти ГК «Нафтогаз України» можуть скористатися Дією для приєднання до компанії. URL: <https://gas.ua/uk/home/news/vidteper-kliienti-gk-naftogaz-ukrayini-mozhut-skoristatisya-diieyu-dlya-priiednannya-do-kompaniyi> (дата звернення: 12.04.2025).
9. Вітер О.М., Килин О.В., Свелеба Н.А. Вплив комунікацій на ефективність прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 88. 2024. С. 64-67.
10. Впроваджуємо інновації разом. URL: <https://www.ua.shell> (дата звернення: 16.04.2025).

11. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 51-56.
12. Ганущак-Єфіменко Л.М. Організація інтегрованих структур бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 4 (130). С. 168-174.
13. Гевко В. Класифікація інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (9). С. 44-57.
14. Гринчак Н.А., Булах Т.М., Іващенко О.А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2021. С. 72-79.
15. Грінберг П. CRM зі швидкістю світла. Залучення та утримання клієнтів у режимі реального часу. Київ: Наш формат, 2019. 519 с.
16. Ефективне використання CRM для підвищення комунікації та результативності з клієнтами. SITNIKS. URL: [https://sitniks.ua/blog\\_post/efektyvne-vykorystannya-crm-dlya-pidvyshhennya-komunikacziyi-tarezultatyvnosti-z-kliyentamy/](https://sitniks.ua/blog_post/efektyvne-vykorystannya-crm-dlya-pidvyshhennya-komunikacziyi-tarezultatyvnosti-z-kliyentamy/) (дата звернення: 17.03.2025).
17. Захарова Н.Ю., Осипенко С.О. Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2024, № 1(50). С. 77-83.
18. Іванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 2. С. 32-42.
19. Клієнтський досвід (CX): топ трендів 2025. URL: <https://www.voiptime.net/uk/cx-trends.html> (дата звернення: 12.04.2025).
20. Козирев М.П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Психологічна*. 2016. № 1. С. 201-211.

21. Комуникативні бар'єри це... Український психологічний ХАБ. URL: <https://surl.li/jkoqkr> (дата звернення: 17.03.2025).
22. Король С., Метошоп І., Іванов О., Піх В. Інструменти управління медіаінновацій на ринку газопостачання в Україні. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45252/2/RSESGEP\\_2024\\_Korol\\_S-Media\\_innovation\\_management\\_49-50.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45252/2/RSESGEP_2024_Korol_S-Media_innovation_management_49-50.pdf) (дата звернення: 12.04.2025).
23. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2020. 880 с.
24. Круглова О.А., Козуб В.О., Чернишова Л.О. Систематизація видів моніторингу в управлінні підприємством. Проблеми економіки. 2016. № 1. С. 183–189. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2016-1\\_0-pages-183\\_189.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-1_0-pages-183_189.pdf) (дата звернення: 12.04.2025).
25. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. № 5 (1). С. 206-209.
26. Матрос О.М., Мельник Л.Ю., Михайловина С.О. CRM-система – інструмент для бізнесу в соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.89 (дата звернення: 17.03.2025).
27. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці* 2017. № 2(58). С. 89-93.
28. Островерхов В.М. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. № 3. С. 199-206.
29. Островерхов В.М., Кібальник О.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. 2018. С. 25-39.
30. Плахотнікова М.А. Інформаційні технології в менеджменті. URL: [https://stud.com.ua/21210/informatika/tehnologiya\\_pidtrimki\\_upravlinnya\\_vidnosina\\_mi\\_kliyentami](https://stud.com.ua/21210/informatika/tehnologiya_pidtrimki_upravlinnya_vidnosina_mi_kliyentami) (дата звернення: 15.03.2025).

31. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

32. Проект з формування тарифної політики в газопостачанні стартував попри воєнні виклики. Інформаційно-медійний центр: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. 2023. URL: <https://nung.edu.ua/index.php/news/proekt-zformuvannya-taryfnoyi-polityky-v-hazopostachanni-startuvav-popry-voyenni-vyklyky> (дата звернення: 05.04.2025).

33. Результати дослідження ринку CRM в Україні. URL: <https://ibiz.com.ua/blog/detail/rezultaty-doslidzhennya-rynku-crm-v-ukrayini/> (дата звернення: 28.03.2025).

34. Розвиток оптового та роздрібного газового ринку України програма відкриття доступу до обсягів природнього газу – документ про позицію щодо застосування в Україні. URL: <https://energysecurityua.org/wp-content/uploads/2021/05/ESP-UA-GRP-Position-Paper-UA.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).

35. Сайт компанії Equinor. URL: <https://www.equinor.com/> (дата звернення: 18.04.2025).

36. Сайт компанії Shell. URL: <https://www.shell.com/> (дата звернення: 18.04.2025).

37. Сайт компанії TotalEnergies. URL: <https://kz.totalenergies.com/ru> (дата звернення: 18.04.2025).

38. Семенчук Т.Б., Пахота Н.В., Шленський О.М. Забезпечення ефективної діяльності підприємства на основі сучасних інструментів менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 72-2. 2021. С. 13-17.

39. Смерічевська С.В., Світлична А. Удосконалення логістичного обслуговування клієнтів на основі CRM-системи. *Менеджмент, підприємництво та цифрові інновації: аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток*: матеріали міжн. науково-практ. конференції. Львів, 30 березня 2019 року. ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2019. С. 53-57.

40. Сучасні ІТ-рішення для управління бізнесом. CRM-система «ITEnterprise». URL: <https://www.it.ua/> (дата звернення: 17.03.2025).

41. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації: колективна монографія за ред. д. е. н., проф. Чобіток В.І. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2023. 363 с.

42. Фактична ціна реалізації природного газу. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List/63f4223f-fe52-4a45-8e51-16f9eb21b146?lang=uk-UA&tag=FaktichnaVartistPrirodnogoGazu&pageNumber=1> (дата звернення: 12.03.2025).

43. Хто такий CSM? І навіщо бізнесу менеджер з успіху. URL: <https://sber.pro/publication/kto-takoi-csm-i-zachem-biznesu-menedzher-po-uspehu/> (дата звернення: 22.04.2025).

44. Чобіток В.І., Годунов С.Д. Технологічний підхід в інноваційній діяльності підприємств при формуванні маркетингових продуктів: соціально-економічні аспекти. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. Вип. 2. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.132> (дата звернення: 05.04.2025).

45. Що таке CRM-система: повний гід по вибору CRM для початківців. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-takie-crm-sistiema-povonii-ghid-po-viboru-crm-dlia-pochatkiivtsiv-v-2020/> (дата звернення: 15.03.2025).

46. Що таке Customer Success: вигоди для клієнта та компанії. URL: <https://blog.ringostat.com/uk/shcho-take-customer-success-vyhody-dlia-kliienta-ta-kompanii/> (дата звернення: 18.04.2025).

47. Як побудувати довготривалі відносини з клієнтом. URL: <https://vchasno.ua/vidnosyny-z-klientom/> (дата звернення: 08.04.2025).

48. Як процесний підхід відбудовує взаємодію між підрозділами усередині бізнесу?. URL: <https://strategic-ua.com/insights/yak-protsesniy-pidhid-vidbudovuyue-vzayemodiyu-mizh-pidrozdilami-vseredini-biznesu#> (дата звернення: 05.04.2025).

49. Янчук Т.В., Боєнко О.Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*.

2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89> (дата звернення: 19.03.2025).

50. 15 Customer Experience Trends & Stats That'll Define the Next Year [+ State of Service Data]. URL: <https://blog.hubspot.com/service/customer-experience-trends#:~:text=3.-,Customer%2Dcentric%20companies%20are%2060%25%20more%20profitable%20than%20companies%20that%20aren%27t,-Customer%2Dcentric%20companies> (дата звернення: 14.04.2025).

51. 70 Compelling Customer Loyalty Statistics: 2024 Vital Facts & Data Analysis. URL: <https://financesonline.com/customer-loyalty-statistics/> (дата звернення: 05.04.2025).

52. Artificial Intelligence and the orchestrated customer experience Global Customer Experience Excellence 2023-24. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/images/2024/01/crt151616/customer-experience-excellence-report-2023-24-WA1.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).

53. Big Data and predictive analytics in oil and gas. URL: <https://www.nix.com/big-data-predictive-analytics-oil-and-gas/> (дата звернення: 22.04.2025).

54. Big Data in Oil and Gas Industry. URL: <https://www.oil-gasportal.com/wp-content/uploads/2020/11/Big-Data-in-Oil-and-Gas-Industry-siportale.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).

55. Creating Better Experiences for Oil and Gas Customers. URL: <https://deloitte.wsj.com/cmo/creating-better-experiences-for-oil-and-gas-customers-1538010140> (дата звернення: 16.04.2025).

56. ЕТАР та Schneider Electric презентують перший у світі цифровий двійник для моделювання енергетичних потреб AI-фабрики. URL: <https://www.fixygen.ua/news/20250327/etap-ta-schneider-electric-prezentuyut-pershiy-u-sviti-tsifroviy-dviynik-dlya-modelyuvannya-energetichnih-potreb-ai-fabriki.html> (дата звернення: 16.04.2025).

57. Experience is everything. Get it right. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html#:~:text=73%25%20point%20to%20experience%20as%20an%20important>

%20factor%20in%20their%20purchasing%20decisions (дата звернення: 14.04.2025).

58. Sheth N. Jagdish. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. Journal of the Academy of marketing Science. 1999. no. 4. p. 265.

59. Top 10: Customer Experience (CX) Technologies. URL: <https://technologymagazine.com/articles/top-10-customer-experience-cx-technologies> (дата звернення: 16.04.2025).

60. Top customer success predictions for 2024. URL: <https://www.customersuccesscollective.com/top-customer-success-predictions/> (дата звернення: 22.04.2025).

61. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6821733> (дата звернення: 22.04.2025).

## ДОДАТКИ