

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: «Ефективна комунікативна політика як фактор  
конкурентоспроможності підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Ткач Карина Юріївна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та значення комунікативної політики в діяльності підприємства.....	7
1.2. Теоретичні підходи до оцінки ефективності комунікативної політики.....	17
1.3. Вплив комунікативної політики на конкурентоспроможність підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ УПРАВЛІННЯ З ПЕРЕРОБКИ ГАЗУ ТА ГАЗОВОГО КОНДЕНСАТУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	31
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування» .....	31
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування».....	47
2.3. Аналіз комунікативної політики АТ «Укргазвидобування».....	58
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ УПРАВЛІННЯ З ПЕРЕРОБКИ ГАЗУ ТА ГАЗОВОГО КОНДЕНСАТУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	73
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування».....	73
3.2. Цифровізація комунікаційних процесів АТ «Укргазвидобування»....	85
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	105

## ВСТУП

В умовах зростаючої конкуренції на ринку енергоресурсів питання формування ефективної комунікативної політики стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Саме від того, наскільки ефективно організовані процеси внутрішніх і зовнішніх комунікацій, залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики середовища, утримувати споживачів та партнерів, підвищувати корпоративну репутацію і рівень довіри зацікавлених сторін. Проблематика формування й удосконалення комунікативної політики розглядається у працях таких відомих учених, як Д. Аакер, Дж. Бернет, Дж. Ф. Котлер, Р. Росситер, А.Войчак, А. Павленко, Т. Примак, О. Старостіна та ін, які акцентують увагу на важливості стратегічного управління комунікаціями в контексті загальної бізнес-стратегії.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань у цій сфері, залишається недостатньо дослідженим прикладний аспект побудови комунікативної політики на підприємствах видобувної галузі України в сучасних умовах. Особливо актуальним є вивчення особливостей комунікаційної діяльності підприємств, що займаються переробкою газу та газового конденсату, оскільки саме вони відіграють важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки держави.

У зв'язку з цим обрана тема кваліфікаційної роботи «Ефективна комунікативна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства», яка виконана на прикладі Філії Управління з переробки газу та газового конденсату АТ «Укргазвидобування» – є надзвичайно актуальною та має важливе як теоретичне, так і практичне значення.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікативної політики як чинника підвищення конкурентоспроможності Філії Управління з переробки газу та газового конденсату АТ «Укргазвидобування».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати сутність та значення комунікативної політики в діяльності

підприємства;

визначити теоретичні підходи до оцінки ефективності комунікативної політики;

дослідити вплив комунікативної політики на конкурентоспроможність підприємства;

оцінити аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування»;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «Укргазвидобування»;

проаналізувати комунікативну політику АТ «Укргазвидобування»;

обґрунтувати напрямки удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування»;

покращити цифровізацію комунікаційних процесів АТ «Укргазвидобування».

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації комунікативної політики на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні основи та практичні аспекти впровадження ефективної комунікативної політики у Філії Управління з переробки газу та газового конденсату АТ «Укргазвидобування».

У роботі використовувалися такі методи наукового дослідження:

метод аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних підходів до комунікативної політики;

метод системного аналізу для дослідження взаємозв'язків між комунікаціями та конкурентоспроможністю підприємства;

метод економічного аналізу для оцінки ефективності комунікаційних заходів;

соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю) для збору первинної інформації;

методи графічного й табличного представлення результатів для візуалізації дослідження.

Фактичну базу дослідження склали внутрішні документи Філії

Управління з переробки газу та газового конденсату АТ «Укргазвидобування», статистичні звіти, офіційні публікації підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, періодичні видання, аналітичні матеріали з відкритих джерел.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи отримано такі нові результати:

уточнено сутність комунікативної політики підприємства як фактору його конкурентоспроможності;

виявлено особливості впровадження комунікаційної стратегії у сфері переробки газу та газового конденсату;

розроблено комплекс практичних рекомендацій з удосконалення комунікативної політики на підприємстві.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом Філії Управління з переробки газу та газового конденсату АТ «Укргазвидобування» для вдосконалення існуючої комунікативної політики, підвищення рівня взаємодії із зацікавленими сторонами, поліпшення корпоративного іміджу та забезпечення стійких конкурентних переваг.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

К.Ю. Ткач, В.В. Гришко. Цифровізація комунікаційних процесів як фактор конкурентоспроможності підприємства. Тези 77-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». ТОМ 1 (Полтава, 16 травня – 22 травня 2025 року). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2025. С. 548–550.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 105 сторінок друкованого тексту, 29 таблиць, 5 рисунків, 43 найменувань використаних джерел, 3 додатка.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення комунікативної політики в діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку використання традиційних методів виведення товару на ринок – таких як виготовлення якісної продукції чи встановлення конкурентної ціни – вже не є достатніми. В умовах насиченості ринку подібними товарами, якісна продукція може залишитись непоміченою споживачем без належної маркетингової підтримки. Тому успішне виведення товару на ринок і подальше його просування неможливі без активного застосування комплексу маркетингових комунікацій. Ці комунікації спрямовані на інформування, переконання, нагадування споживачам про товар, підтримку збуту, а також на формування позитивного іміджу підприємства через ефективну рекламу.

Ефективна взаємодія з клієнтами сьогодні є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Комунікаційна політика має бути невід’ємною складовою загальної стратегії підприємства і тісно пов’язана з іншими маркетинговими інструментами [7].

Розвиток цифрових технологій значно розширив можливості комунікації. Телефон, наприклад, перетворився на багатофункціональний пристрій, що дозволяє виконувати функції блокнота, органайзера, гаманця, фотоапарата тощо. Це призвело до збільшення каналів передачі інформації, що відкриває нові можливості, але й створює виклики для комунікаційної політики підприємств. Особливо це стало помітно в умовах пандемії COVID-19 та військових дій в Україні, які змінили підходи до організації комунікацій [1].

Комунікаційна політика є міждисциплінарним поняттям, яке досліджується не лише в менеджменті, але й у маркетингу, психології, соціології. З розвитком суспільних відносин і технологій вона постійно

трансформується і набуває нових форм, що особливо важливо для сучасного менеджменту.

Вітчизняні науковці, такі як Гріфін Т. [4], Євдокимов Ф.І., Гавва В.М. [5] розглядають маркетингову політику комунікацій як сукупність різних засобів впливу на визначені ринки або сегменти, включаючи рекламу, стимулювання збуту, участь у виставках, формування громадської думки, ділове листування, пряму поштову рекламу і використання Інтернету.

Дослідження показують, що ступінь використання різних інструментів комунікації залежить від типу підприємства і сфери його діяльності. Зокрема, для промислових підприємств особливо важливими є точне сегментування цільової аудиторії та донесення чіткого інформаційного повідомлення.

Загалом, комунікаційна політика підприємства – це система цілеспрямованих заходів, які забезпечують налагодження й підтримання ефективної взаємодії підприємства не лише зі споживачами, але й з іншими важливими стейкхолдерами. До таких сторін належать територіальні громади, інвестори, партнери, конкуренти, державні органи, а також працівники самого підприємства. Завдяки налагодженій комунікаційній політиці підприємство має змогу не лише доносити власні цілі, цінності та пропозиції, а й своєчасно отримувати зворотний зв'язок, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зміцнювати власні ринкові позиції. Це складна багаторівнева система, що інтегрує різноманітні комунікаційні інструменти та ресурси, сприяючи формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню його публічної довіри та загальної конкурентоспроможності [4].

Таким чином, ефективна комунікативна політика передбачає чітко визначену послідовність дій, яка охоплює глибокий аналіз ринкового середовища, визначення цільових аудиторій, формулювання стратегічних комунікаційних цілей, обґрунтований вибір оптимальних каналів та інструментів передачі інформації. Важливою складовою є також постійний моніторинг результатів комунікаційної діяльності та своєчасне коригування стратегії на основі оцінки її ефективності.

Процес впровадження ефективної комунікативної політики доцільно зобразити у вигляді логічної структурно-функціональної схеми, що дає змогу наочно відобразити всі етапи й взаємозв'язки між ними.

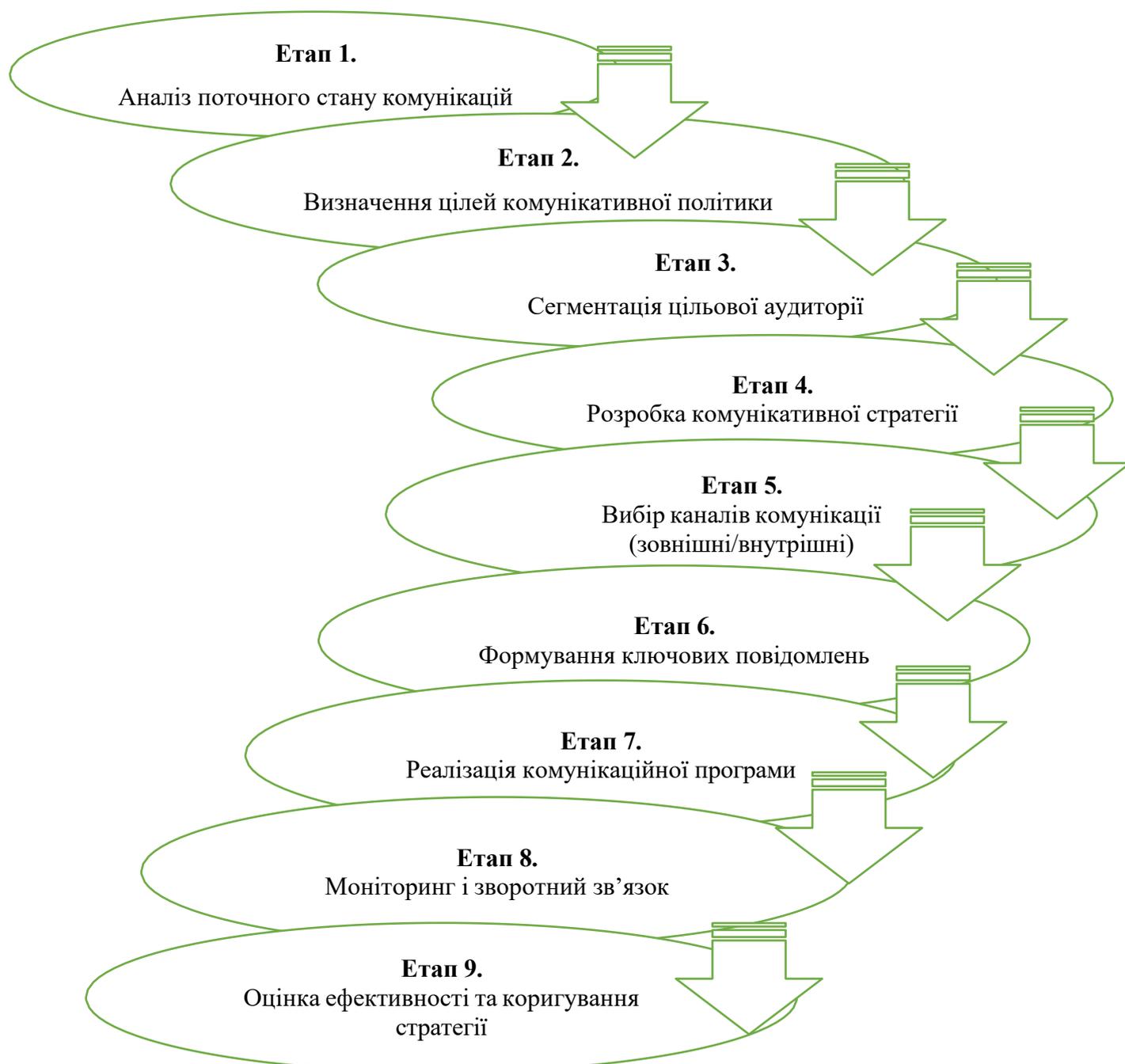


Рисунок 1.1 – Процес впровадження ефективної комунікативної політики на підприємстві

Джерело: складено автором

### 1. Аналіз поточного стану комунікацій

Першим кроком є оцінка існуючих комунікаційних процесів на

підприємстві. Це включає внутрішній аудит: наскільки ефективно взаємодіють підрозділи, як працівники отримують інформацію, чи існує зворотний зв'язок. Одночасно аналізується зовнішня комунікація – реклама, PR, соціальні мережі, репутація в медіа. На цьому етапі доцільно застосовувати методи SWOT-аналізу або PEST-аналізу, щоб виявити сильні й слабкі сторони комунікаційної системи.

## 2. Визначення цілей комунікативної політики

На основі аналізу формулюються стратегічні й тактичні цілі. Наприклад, підвищення впізнаваності бренду, покращення корпоративної культури, розширення інформаційної присутності у медіа тощо. Визначення чітких цілей є важливою передумовою побудови ефективної стратегії.

## 3. Сегментація цільової аудиторії

На цьому етапі проводиться ідентифікація цільових груп (клієнти, постачальники, інвестори, співробітники, громада). Для кожної аудиторії визначаються її інтереси, поведінка, стиль сприйняття інформації. Це дає змогу адаптувати повідомлення відповідно до специфіки кожної групи.

## 4. Розробка комунікативної стратегії

Стратегія визначає загальний напрям комунікацій: як компанія себе позиціонує, який образ хоче формувати, які меседжі просуває. На цьому етапі формується унікальна комунікативна пропозиція (UCP), яка відрізняє підприємство від конкурентів.

## 5. Вибір каналів комунікації

Наступним кроком є вибір ефективних каналів передавання інформації. Для зовнішньої комунікації це можуть бути реклама, PR, соцмережі, сайти, ЗМІ. Для внутрішньої – наради, внутрішні розсилки, корпоративні портали, чати. Важливо, щоб канали відповідали потребам аудиторій.

## 6. Формування ключових повідомлень

На основі стратегії формуються меседжі, які мають доносити цінності підприємства, його переваги, цілі та соціальну місію. Повідомлення повинні бути чіткими, емоційно релевантними й адаптованими для кожної цільової

групи.

#### 7. Реалізація комунікаційної програми

Цей етап передбачає реалізацію плану заходів: запуск рекламних кампаній, проведення PR-акцій, створення контенту, проведення презентацій, прес-конференцій, участь у виставках тощо. Внутрішньо –впровадження регулярних інформувань, зборів, тимбілдингів.

#### 8. Моніторинг і зворотний зв'язок

Регулярний контроль за реалізацією заходів дозволяє виявляти проблеми та оперативно на них реагувати. Для цього використовуються інструменти зворотного зв'язку: опитування клієнтів і персоналу, аналітика взаємодій у соцмережах, відгуки, CRM-системи.

#### 9. Оцінка ефективності та коригування стратегії

Фінальний етап передбачає оцінку результатів за допомогою KPI: охоплення аудиторії, рівень задоволеності клієнтів, зміни впізнаваності бренду, зростання продажів тощо. Якщо результати не задовольняють, стратегія переглядається й вдосконалюється.

Як видно зі схеми, процес впровадження ефективної комунікативної політики має послідовний і взаємозалежний характер. Ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є відправною точкою для формування комунікаційної стратегії, яка повинна бути інтегрована в загальну стратегію підприємства. Далі здійснюється вибір каналів комунікації, з урахуванням цільових аудиторій і поставлених завдань, а також реалізація конкретних заходів комунікації – таких як PR-акції, реклама, інтернет-маркетинг, прямі контакти тощо.

Заключним етапом є моніторинг результатів і коригування дій, що дозволяє адаптувати комунікаційні зусилля до змін у зовнішньому середовищі або внутрішній структурі підприємства. Цей підхід забезпечує постійне вдосконалення комунікаційної системи, підвищення її ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Комунікаційна політика відповідає на ключові питання щодо ефективності поширення інформації про

товари чи послуги на ринку: яким чином вона буде доноситися до цільової аудиторії, що робить продукцію унікальною, яка ціна та характеристики товару чи послуги є найбільш цінними для клієнтів, які потреби вони задовольняють, і як забезпечити ефективну взаємодію зі споживачами.

Таблиця 1.1 Узагальнення визначень поняття «Комунікаційна політика підприємства»

Автори	Визначення та сутність комунікаційної політики підприємства
Балабанова Л., Холод В., Балабанова І.	Комунікаційна політика –це система заходів з просування товару, що включає паблік рілейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки, ярмарки і переговори.
Буряк П.	Комплекс заходів для інформування, переконання, нагадування та формування думок споживачів щодо товару й іміджу підприємства.
Устіловська А.С., Божидай І.І.	Важлива складова управлінської системи, що визначає результативність роботи підприємства та колективу.
Павленко І.Г.	Планування і здійснення взаємодії підприємства з усіма учасниками ринку через комплекс засобів комунікації для стабільного формування попиту та прибутку.
Окландер М.	Комплекс заходів, що забезпечують ефективну взаємодію з бізнес-партнерами, організацію реклами, стимулювання збуту і зв'язків з громадськістю.

Джерело: складено автором

Вона визначає, які канали і способи передачі інформації використовуються як всередині організації (між працівниками), так і зовні –з державними органами, інвесторами, громадою. Важливими є питання розміщення інформації, дотримання заборонених способів комунікації, організація роботи в умовах дистанційних технологій, проведення оперативних нарад і офіційних зустрічей через цифрові платформи, а також забезпечення захисту конфіденційних даних.

Таким чином, комунікаційна політика –це складна і багатогранна категорія, яка реалізує концепцію стейкхолдерів, інтегруючи інформування,

організацію праці і взаємодію між різними групами учасників бізнес-процесів: працівниками, споживачами, громадою, державою. Завдяки цьому підприємство раціонально використовує час, ресурси та інформацію, підвищуючи організаційну гнучкість і адаптивність до змін у турбулентному зовнішньому середовищі [2].

Впровадження цифрових технологій суттєво трансформує цю політику, відкриваючи нові можливості для підвищення продуктивності, оптимізації обміну інформацією, швидкого збору та аналізу даних, а також прогнозування розвитку. Водночас, це створює й нові виклики і ризики, особливо якщо в організації існують проблеми з організацією інформаційних потоків, контролем якості інформації та її безпекою.

Ключові аспекти цифрової комунікаційної політики:

Взаємодія офлайн та онлайн середовищ. Цифрові канали будуть ефективними лише за умови, що офлайн комунікація в організації добре налагоджена. Віртуальне середовище має доповнювати, а не суперечити реальним процесам.

Домінування людського чинника. Програмування інформаційних потоків, вибір каналів та мовних кодів, постановка цілей і критеріїв оцінки ефективності комунікації залежать від компетентності та навичок працівників.

Ризики через нестачу компетенцій. Відсутність знань у роботі з цифровими технологіями може стати обмеженням і реальною загрозою для розвитку організації.

Відповідність цінностям. Комунікації мають враховувати соціокультурні цінності і сприяти створенню комфортного інформаційного середовища для всіх учасників процесу.

Баланс та адаптивність. Важливо збалансувати різні типи комунікації – письмові та усні, формальні і неформальні, цифрові і реальні – для забезпечення гнучкості та ефективності організації [1].

У таблиці 1.2 розглядаються основні питання, підходи та ключові компоненти, що формують зміст і визначають структуру комунікаційної

політики підприємства. Зокрема, увага зосереджується на цілях комунікації, цільових аудиторіях, каналах передачі інформації, засобах зворотного зв'язку, а також на інтеграції маркетингових комунікацій у загальну стратегію розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність комунікаційної діяльності та її вплив на конкурентоспроможність організації.

Таблиця 1.2 Основні питання і підходи в комунікаційній політиці підприємства.

Запитання/Проблема	Пояснення та рішення
Як поширювати інформацію про товар чи послугу?	Використання мультиканальних комунікацій: реклама, соцмережі, офіційні сайти, PR-акції, прямі контакти.
Унікальність продукту	Формування чітких повідомлень про переваги, які відрізняють товар від конкурентів.
Визначення ціни та важливих якостей товару	Врахування потреб клієнтів і ринкових умов при формуванні пропозиції та її комунікації.
Забезпечення взаємодії зі споживачами	Зворотній зв'язок через служби підтримки, соціальні платформи, офлайн-заходи, CRM-системи.
Канали комунікації з державними органами	Офіційні звіти, листування, інформаційні портали, участь у робочих групах і комісіях.
Розміщення інформації для інвесторів і працівників	Внутрішні портали, електронна пошта, звіти, інформаційні сесії, конференції.
Заборонені способи передачі інформації	Несанкціоноване поширення, використання несертифікованих каналів, порушення політик безпеки.
Передача інформації при дистанційній роботі	Використання захищених платформ (Zoom, MS Teams), шифрування, дотримання політик кібербезпеки.
Проведення оперативних нарад і офіційних зустрічей	Планування віртуальних нарад, використання календарів, записів, створення протоколів.
Захист конфіденційної інформації	Використання паролів, систем контролю доступу, навчання персоналу основам кібербезпеки.

Джерело: складено автором

Таким чином, сучасна комунікаційна політика підприємства є багатогранною системою, яка об'єднує стратегії, технології і людський фактор,

забезпечуючи організаційний розвиток у складному цифровому середовищі. Ефективність її реалізації визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність до адаптації і підтримки довгострокової стабільності [3].

Отже, основною метою Комунікаційної політики підприємства є формування інтересу до товару, переконання споживачів у його цінності, зміна або підтримка певної поведінки, а також формування лояльності до бренду. Така політика базується на попередньому аналізі ринку, визначенні проблем і можливостей, що дозволяє сформувати чітку систему маркетингових комунікацій.

Цілі маркетингових комунікацій зазвичай зосереджуються на п'яти основних напрямках: створення обізнаності про товар, забезпечення розуміння його суті та переваг, формування позитивного ставлення до товару та бренду, стимулювання бажаної поведінки (наприклад, здійснення покупки), а також підкріплення вже прийнятих рішень споживачів. Залежно від цих цілей, комунікації можуть мати інформативний, переконливий або нагадувальний характер. Наприклад, інформування може стосуватися появи нової продукції чи зміни цінової політики, умовляння – формування переваг до певної марки, а нагадування – утримання бренду в полі уваги споживача на етапі зрілості товару [6].

Система маркетингових комунікацій підприємства включає декілька ключових інструментів, які повинні працювати як єдиний злагоджений механізм. До них відносяться реклама, стимулювання збуту, робота з громадськістю (PR), участь у виставках, ділове листування, пряма поштова реклама, а також комунікації через інтернет. Кожен із цих методів має свої особливості, охоплення, тривалість впливу та ефективність, тому їх доцільно комбінувати в межах єдиної комунікаційної стратегії.

Реклама як один із ключових інструментів маркетингової комунікації спрямована на масове охоплення та покликана привернути увагу, сформувати попит і підвищити впізнаваність бренду. Стимулювання збуту має здебільшого короткострокову дію і націлене на мотивацію до швидкої покупки через акції,

знижки чи конкурси. PR формує позитивний імідж підприємства, сприяє довірі й підтримує довготривалі зв'язки з суспільством, ЗМІ та партнерами. Пряма поштова реклама та ділове листування забезпечують персоніфіковану комунікацію, що підвищує шанс зворотного зв'язку. Інтернет-інструменти дають змогу оперативно й економно охоплювати широкі аудиторії з можливістю точного налаштування та аналізу ефективності [8].

У процесі формування ефективної комунікаційної стратегії важливо розуміти як переваги, так і недоліки кожного з методів просування товарів на ринок. Це дозволяє створити так звану «комунікаційну суміш» – оптимальне поєднання інструментів, що забезпечують максимально ефективний вплив на цільову аудиторію. У таблиці нижче наведено основні характеристики таких інструментів:

Таблиця 1.3 Переваги та недоліки основних методів просування

Інструмент	Переваги	Недоліки
Реклама	Масове охоплення, швидкий ефект, підвищення впізнаваності	Висока вартість, складність точного оцінювання результативності
Стимулювання збуту	Миттєве зростання продажів, легкість у реалізації, гнучкість	Тимчасовий ефект, ризик зниження цінності бренду
Робота з громадськістю (PR)	Створення довіри, довготривалий вплив, покращення іміджу	Важко піддається контролю, потребує професійного підходу та часу
Особистий продаж	Індивідуальний підхід, можливість зворотного зв'язку	Висока вартість обслуговування, обмежене охоплення
Інтернет-комунікації	Широке охоплення, аналітика, оперативність, персоналізація	Конкуренція за увагу користувача, проблеми з конфіденційністю та спамом

Джерело: складено автором

Таким чином, ефективна комунікаційна політика підприємства ґрунтується на системному та комплексному підході до вибору і поєднання комунікаційних інструментів залежно від стратегічних цілей підприємства, етапу життєвого циклу товару чи послуги, особливостей цільової аудиторії,

специфіки галузі та поточних зовнішніх ринкових умов. У сучасних умовах особливої ваги набуває використання концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), яка передбачає цілісне планування, узгодженість усіх каналів комунікації, єдність інформаційних повідомлень та формування у споживачів послідовного, впізнаваного і привабливого образу бренду. Застосування ІМК дозволяє підвищити ефективність впливу на споживача, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити довгострокову лояльність клієнтів [9].

## 1.2. Теоретичні підходи до оцінки ефективності комунікативної політики

Для досягнення успіху сучасним підприємствам критично важливо встановлення ефективної комунікаційної стратегії. Це сприяє залученню уваги покупців та відповідно досягненню високої зворотної реакції. Однак витрати на маркетингові комунікації часто не завжди відповідають очікуваним результатам. Наприклад, рекламні кампанії можуть мати низьку ефективність, що ставить під сумнів вартість інвестицій у такі заходи.

У сучасних умовах зміни зовнішнього середовища підприємства повинні бути гнучкими та швидко адаптуватися до нових технологій і змін в конкурентному середовищі. Система ефективних комунікацій з зовнішнім середовищем є ключовою для збереження ринкових позицій та зміцнення бренду підприємства.

Щоб досягти успіху, підприємствам важливо розробляти та впроваджувати маркетингові комунікації згідно зі стратегією та маркетинговим планом. Вони повинні використовувати різноманітні інструменти комунікаційної політики для впливу на всіх учасників ринку – від господарюючих суб'єктів до кінцевих споживачів [10].

Оцінка ефективності маркетингової комунікативної політики є важливим інструментом удосконалення взаємодії підприємства з цільовою аудиторією. По-перше, вона дозволяє вибрати найбільш результативні засоби комунікацій, адаптовані до поведінки і потреб споживачів. По-друге, дає змогу отримати

зворотний зв'язок від ринку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у споживчому середовищі. По-третє, результати такого оцінювання дають можливість коригувати маркетингові стратегії, оптимізувати витрати та підвищувати загальну ефективність комунікаційної діяльності.

Проте визначення ефективності маркетингових комунікацій пов'язане з низкою труднощів. Це і значні витрати на організацію досліджень, і потенційні конфлікти всередині компанії, пов'язані з інтерпретацією результатів, і технічна складність тестування окремих інструментів, зокрема – стимулювання збуту. Через це більшість підприємств фокусуються на оцінці результативності реклами як одного з найбільш витратних, але й найвпливовіших елементів маркетингових комунікацій.

Таблиця 1.4. Ключові напрями дослідження ефективності реклами:

Напрямок дослідження	Мета	Методи оцінки
1. Оцінка окремих рекламних носіїв	Визначення ефективності окремих каналів комунікацій для різних аудиторій	Рейтингові дослідження ЗМІ (радіо, ТБ, онлайн-платформи)
2. Аналіз загальної рекламної політики фірми	Визначення впізнаваності бренду до і після кампанії	Опитування, порівняльний аналіз
3. Порівняння окремих кампаній	Аналіз результативності різних рекламних підходів	Фокус-групи, тестування, аналіз зворотного зв'язку
4. Вивчення синергетичного ефекту	Оцінка комплексного впливу реклами через різні канали	Експериментальні дослідження
5. Аналіз ринку рекламних послуг	Вибір найкращих постачальників послуг	Моніторинг, конкурентний аналіз

Джерело: складено автором

Оцінювання реклами активно використовується завдяки можливості вимірювання її впливу як на рівень поінформованості, так і на поведінкові зміни споживачів. Вартість рекламної кампанії, як правило, є високою, а тому оцінка її ефективності дозволяє раціональніше формувати бюджет, уникати зайвих витрат і підвищити рентабельність інвестицій [11].

У той же час, оцінка ефективності стимулювання збуту є складнішим

процесом, оскільки вона має справу з багатьма проміжними етапами між виробником і кінцевим споживачем. Тут основну увагу приділяють не лише пізнавальним і емоційним реакціям споживача, як у випадку реклами, а насамперед – поведінковим змінам (наприклад, зростанню продажів або повторній купівлі) [12].

Слова Джона Уонамейкера – «Я знаю, що половина грошей, які я витрачаю на рекламу, я витрачаю дарма, але я ніколи не знаю напевне – яка з цих половин» – ілюструють головну проблему: неефективне використання бюджету без об'єктивної оцінки. Саме тому підприємствам важливо впроваджувати систематичні дослідження маркетингових комунікацій для досягнення стратегічних переваг на ринку.

Особливу складність становить оцінка ефективності заходів стимулювання збуту. Такі заходи мають на меті як короткостроковий, так і довгостроковий ефект – наприклад, негайне здійснення покупки або формування у споживача додаткової цінності товару. У цьому випадку ефективність найчастіше визначають за допомогою до- та післякампанійного тестування, акцентуючи увагу на поведінкових показниках, таких як зміна частоти купівель або рівня залученості клієнта [13].

Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій є важливою складовою загальної системи управління маркетингом на підприємстві. Воно дозволяє встановити ступінь досягнення запланованих цілей, раціонально використовувати ресурси, а також адаптувати комунікаційну стратегію до умов конкурентного середовища. Для забезпечення достовірних результатів важливо дотримуватись базових принципів оцінювання. Зокрема, показники повинні бути максимально орієнтованими на практику, піддаватися кількісному вимірюванню, бути придатними для прийняття управлінських рішень та базуватися на надійній інформаційній основі [14].

Науковці класифікують показники оцінювання ефективності маркетингових комунікацій за двома головними напрямками: за видом ефективності (комунікативна або економічна) та за рівнем охоплення (загальні

або часткові). Комунікативні показники охоплюють зміну ставлення споживача до бренду, впізнаваність, намір купівлі, емоційне сприйняття тощо. Економічні ж базуються на фінансових результатах –прирості прибутку, зростанні продажів, підвищенні рентабельності тощо.

Найчастіше застосовуються такі показники: коефіцієнт економічної ефективності (відношення прибутку до витрат), частка представників цільової аудиторії, які позитивно сприймають маркетингову комунікацію, кількість реальних покупок після проведення кампанії, а також зміна вартості бренду. Наприклад, приріст прибутку ( $\Delta\P$ ) визначають як різницю між прибутком до та після реалізації комунікаційної програми:

$$\Delta\P = \text{Пк}_2 - \text{Пк}_1,$$

де  $\text{Пк}_1$  –прибуток до впровадження маркетингових комунікацій, а  $\text{Пк}_2$  – після.

Аналогічно обчислюється приріст вартості бренду:

$$\Delta\text{Вб} = \text{Вб}_2 - \text{Вб}_1,$$

де  $\text{Вб}_1$  –вартість бренду до, а  $\text{Вб}_2$  –після впровадження комунікаційної політики [15].

Ефективність комунікаційної діяльності також тісно пов'язана з зовнішніми та внутрішніми чинниками. Наприклад, рівень конкуренції значною мірою визначає обсяг необхідних витрат: за умов високої конкуренції потрібні більші інвестиції, тоді як у слабо насиченому середовищі – менші. Значний вплив має також стадія життєвого циклу товару: на етапі зростання ефективність витрат на маркетингові комунікації зазвичай вища, ніж на стадії зрілості чи спаду.

До внутрішніх чинників, які формують кінцевий результат комунікацій, належать розмір бюджету, рівень кваліфікації персоналу, обґрунтованість вибору цільової аудиторії, період проведення кампанії та застосовані методики оцінювання. Успішна реалізація комунікаційної політики вимагає не одноразової оцінки, а постійного моніторингу, що забезпечує глибше розуміння взаємозв'язку між заходами маркетингу і результативністю підприємства.

Найбільш об'єктивним підходом до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій є комплексний аналіз. Це не лише розгляд окремих елементів комунікаційного комплексу, таких як реклама, стимулювання збуту чи PR, а й оцінку їх синергетичного впливу. Саме поєднання каналів і форм комунікацій дає змогу досягати оптимального результату та підвищувати загальну рентабельність маркетингових вкладень [14].

Оцінка ефективності маркетингових комунікацій є невід'ємною складовою управління комунікаційною політикою підприємства. Вона дозволяє виявити, наскільки обрані інструменти та канали комунікації сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Для цього застосовується система показників, які класифікуються за різними критеріями — від фінансових до поведінкових. У таблиці 1.5 представлено класифікацію показників ефективності маркетингових комунікацій, що забезпечує системний підхід до аналізу їх результативності.

Таблиця 1.5. Класифікація показників ефективності маркетингових комунікацій

Критерій класифікації	Тип показників
За видом ефективності	Комунікативна: впізнаваність бренду, намір купівлі, лояльність
	Економічна: приріст прибутку (ДП), коефіцієнт ефективності, вартість бренду
За ступенем охоплення	Узагальнюючі: загальний ефект від комунікаційної стратегії
	Часткові: ефективність окремих інструментів (реклама, PR, прямий маркетинг)
За способом оцінювання	Кількісні: % зміни прибутку, рівень охоплення ЦА
	Якісні: думки споживачів, глибина емоційного впливу
За етапом життєвого циклу товару	Зростання: зростання продажів
	Зрілість/спад: підтримка попиту, збереження частки ринку

Джерело: складено автором

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та комунікаційного середовища підприємствам недостатньо спиратися лише на традиційні інструменти маркетингових комунікацій. Вони вже не забезпечують

необхідного рівня охоплення цільових аудиторій та не гарантують бажаної ефективності впливу. Технологічний прогрес, цифровізація та зміни у поведінці споживачів вимагають від підприємств оперативної адаптації та впровадження інноваційних підходів у комунікаційній політиці.

Удосконалення комунікаційної політики повинно відбуватись поетапно: від аналізу чинного комплексу маркетингових комунікацій і дослідження реакцій аудиторії – до оптимізації інструментів (збереження ефективних, відмова від застарілих, впровадження новітніх). Такий підхід дозволяє створити більш гнучку, адаптивну та результативну комунікаційну систему підприємства.

Особливої уваги заслуговують новітні інструменти маркетингових комунікацій – такі як трендсеттінг, WOM-маркетинг, флешмоби, entertainment- та event-маркетинг. Вони не лише сприяють емоційному залученню споживачів, а й створюють інформаційний резонанс, що значно підсилює ефект комунікації. Раціональне поєднання цих інструментів із традиційними каналами дозволяє підвищити ефективність маркетингових заходів та забезпечити сталу взаємодію з аудиторією [16].

### 1.3. Вплив комунікативної політики на конкурентоспроможність підприємства

У науковій літературі часто спостерігається певне змішування понять конкурентоспроможності загалом та конкурентоспроможності підприємства. Різні дослідники трактують це поняття по-різному: дехто ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його продукції, інші ж розглядають їх окремо, без жорсткої взаємозалежності.

Цікавим є підхід В.А. Павлової, яка вважає, що конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності впливати на ринкові процеси у власних інтересах і водночас виробляти продукцію, що відповідає очікуванням споживача при збереженні відносно невисоких витрат. У цьому визначенні чітко

простежується зв'язок між підприємством і його продукцією як єдиного механізму ринкової адаптації [17].

Однак існує низка визначень, що акцентують на автономії поняття конкурентоспроможності підприємства від характеристик його продукції. Наприклад, згідно з деякими авторами, конкурентоспроможність організації полягає в її спроможності створювати конкурентоспроможний товар або послугу. Такий підхід, фактично, ставить знак рівності між конкурентоспроможністю товару й самої компанії, хоча ці явища мають суттєві відмінності. Зокрема, Н. Грицишин розглядає конкурентоспроможність підприємства як його здатність витримувати тиск конкуренції та ефективно адаптуватися до нових ринкових умов [18].

Українські економісти А.С. Афонін, С.В. Білоусова та К. Мільські підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність реалізовувати власну стратегію на довгострокову перспективу, досягаючи поставлених цілей і ефективно функціонуючи в конкурентному середовищі [19].

Таким чином, конкурентоспроможність слід трактувати як багатогранну категорію, що поєднує в собі як внутрішні потенціали підприємства, так і ринкову якість його продукції чи послуг. У загальному вигляді конкурентоспроможність – це здатність підприємства й його продукції ефективно функціонувати на ринку протягом тривалого часу, перевершуючи конкурентів у ключових сферах діяльності.

Якщо підприємство демонструє перевагу лише в окремих аспектах діяльності, говоримо про відносну конкурентоспроможність. Якщо ж перевага простежується за всіма ключовими показниками – це вже абсолютна конкурентоспроможність.

Розмежування конкурентоспроможності продукції та підприємства дозволяє більш точно визначити чинники успіху на ринку та розробити ефективнішу стратегію управління. Продукція є лише одним з елементів, що формує загальну конкурентоспроможність фірми, поряд із управлінськими

підходами, маркетингом, фінансовими ресурсами, інноваційною політикою та здатністю до адаптації.

Таблиця 1.6. Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства і продукції

Параметр порівняння	Конкурентоспроможність продукції	Конкурентоспроможність підприємства
Орієнтація	На кінцевого споживача	На ринкову позицію підприємства
Основні показники	Якість, ціна, дизайн, інноваційність	Фінансова стабільність, стратегічна гнучкість, ефективність
Часовий горизонт	Короткострокова результативність	Довгострокове позиціонування
Взаємозалежність	Є частиною успіху підприємства	Формується в тому числі за рахунок якості продукції
Вплив зовнішніх факторів	Залежить від смаків, моди, тенденцій	Залежить від ринкових змін, конкуренції, державної політики
Приклад показника	Частка продажу конкретного товару	Частка ринку, прибутковість, інвестиційна привабливість

Джерело: складено автором

Тому для підвищення конкурентоспроможності важливо не тільки вдосконалювати товар, а й працювати над внутрішніми процесами підприємства, його гнучкістю та стратегічною орієнтацією.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається тим, з ким і за якими параметрами проводиться порівняння. При оцінюванні цієї категорії важливо враховувати доходи споживачів і тип продукції, що формується відповідно до потреб окремих сегментів. Наприклад:

Продукція середньої якості орієнтована на споживачів із низьким рівнем доходу;

Продукція високої якості – для масового сегменту з середнім доходом;

Престижна продукція – для споживачів із високими фінансовими можливостями.

Таким чином, конкурентоспроможність повинна оцінюватися в межах

конкретного ринку або групи споживачів, сегментованої за визначеними стратегічними критеріями [20].

Маркетингова комунікаційна політика є ключовим елементом сучасної маркетингової стратегії. Вона охоплює методи взаємодії з цільовими аудиторіями з метою підвищення впізнаваності бренду, стимулювання попиту та побудови лояльності до компанії. У цифрову епоху вона набуває інтерактивного характеру – споживач не просто отримує інформацію, а активно бере участь у діалозі з брендом.

Характерні риси сучасного споживача:

Високий рівень обізнаності та здатність критично обирати;

Очікування персоналізованого підходу;

Прагнення до прямого впливу на продукт чи послугу через зворотний зв'язок.

Інтеграція традиційних засобів комунікації (реклама, PR) із цифровими платформами (соціальні мережі, email, месенджери) дозволяє досягати максимального охоплення та точності впливу.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується глобалізацією, високою конкуренцією та технологічною динамікою, інтернет-технології виступають не лише підтримуючим, а стратегічно вирішальним ресурсом [21].

1. Сутність конкурентних переваг у цифровому середовищі:

Конкурентні переваги формуються на основі здатності підприємства ефективно використовувати технології. Це включає:

Автоматизацію процесів;

Використання даних для створення унікальних рішень;

Гнучкість у розробці та адаптації продукту.

2. Ключові інструменти цифрових переваг:

SEO, контекстна реклама, SMM;

Email-маркетинг, чат-боти, CRM;

Big Data, Business Intelligence (BI);

Оmnіканальні платформи та аналітика клієнтського досвіду.

### 3. Вплив на конкурентоспроможність:

Зменшення операційних витрат через автоматизацію;  
Прискорення реакції на зміни ринку;  
Персоналізація взаємодії з клієнтами;  
Вихід на міжнародні ринки завдяки цифровим каналам.

### 4. Ризики цифровізації:

Кібератаки та витоки даних;  
Висока конкуренція в онлайн-середовищі;  
Потреба у постійному підвищенні кваліфікації персоналу.

Інтернет-технології стали стратегічним чинником формування конкурентних переваг, що забезпечує:

Зростання ефективності управління ресурсами;  
Оперативність у прийнятті рішень;  
Поглиблення зв'язку зі споживачем;  
Інноваційність в продукті та сервісі.

Однак використання цифрових рішень потребує збалансованого підходу, що враховує як переваги, так і ризики, пов'язані з безпекою, перенасиченістю інформаційного простору та кадровими викликами. Тільки підприємства, які інвестують у цифрову трансформацію та розвиток цифрової компетентності персоналу, зможуть залишатися конкурентоспроможними у динамічному глобальному середовищі [22].

У сучасних умовах ринкової економіки ефективна комунікативна політика підприємства є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності. Вона забезпечує належний рівень взаємодії з цільовою аудиторією, створює та підтримує позитивний імідж бренду, а також сприяє формуванню довіри та лояльності споживачів. Успішна комунікація є не просто інструментом просування товарів чи послуг, а й фундаментом для стійкого розвитку бізнесу.

Таблиця 1.7. Традиційні і цифрові джерела конкурентних переваг

Критерій	Традиційні переваги	Цифрові переваги
Ціна	Економія на масштабах	Зниження витрат через автоматизацію
Якість продукції	Фізичний контроль	Інновації, засновані на даних та інженерії рішень
Швидкість реагування	Повільна адаптація	Миттєве оновлення стратегії, цифрові сенсори ринку
Робота з клієнтами	Обмежений контакт (через торгову мережу)	Інтерактивність, чат-боти, соцмережі, аналіз поведінки
Розширення ринку	Через мережу дистриб'юторів	Онлайн-продажі, міжнародна присутність
Маркетингові інструменти	Реклама в ЗМІ, зовнішня реклама	SEO, SMM, контент-маркетинг, відео-реклама
Лояльність клієнтів	Програми лояльності	Персоналізовані пропозиції, рекомендаційні системи

Джерело: складено автором

Комунікативна політика охоплює комплекс заходів з організації ефективного обміну інформацією між підприємством і ринком, включаючи рекламу, PR, бренд-менеджмент, роботу з відгуками клієнтів, а також цифровий маркетинг. Вона безпосередньо впливає на сприйняття компанії споживачами, що, у свою чергу, підвищує її позиції в конкурентному середовищі [18].

Завдяки активній та скоординованій комунікативній стратегії підприємство може:

зміцнити лояльність клієнтів, що зменшує ризик втрати ринку через дію конкурентів;

підвищити впізнаваність бренду, що збільшує привабливість для нових споживачів;

сприяти більш ефективній реалізації продукції через чітку донесеність ціннісної пропозиції;

підвищити репутацію на ринку, що позитивно впливає на довіру партнерів і інвесторів.

Таблиця 1.8. Основні аспекти впливу комунікативної політики на конкурентоспроможність підприємства

Напрямок комунікативної політики	Вплив на конкурентоспроможність	Конкретні результати
Реклама і просування	Підвищення впізнаваності бренду і товарів	Залучення нових клієнтів, збільшення продажів
Public Relations (PR)	Формування позитивного іміджу компанії	Зміцнення репутації, довіра інвесторів і партнерів
Управління відгуками та зворотнім зв'язком	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Збільшення лояльності, зниження ризику відтоку клієнтів
Цифровий маркетинг	Активна взаємодія з аудиторією через соціальні мережі, сайти	Розширення охоплення, швидке реагування на потреби ринку
Бренд-менеджмент	Створення унікального образу та позиціонування на ринку	Відокремлення від конкурентів, формування емоційного зв'язку з клієнтами

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження сучасних комунікативних технологій і стратегій є невід'ємною складовою комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Комунікативна політика є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством і суттєво впливає на його конкурентоспроможність. Вона забезпечує належний рівень взаємодії з ринком, формує позитивний імідж, підвищує впізнаваність бренду та сприяє зміцненню довіри споживачів і партнерів. Ретельно продумана комунікація дозволяє підприємству не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати існуючих, підвищуючи їхню лояльність.

Застосування сучасних інструментів комунікативної політики – від реклами та PR до цифрового маркетингу та управління відгуками – дає змогу підприємствам адаптуватися до динамічного ринкового середовища,

оптимізувати витрати на просування та створювати унікальний бренд. В результаті це сприяє зростанню фінансових показників і стійкому розвитку бізнесу в конкурентному середовищі [15].

Отже, інвестиції у розвиток комунікативної політики є стратегічно важливими для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового успіху.

## Висновки до розділу 1

1. У сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін конкурентоспроможність підприємства є головним чинником його життєдіяльності й перспектив розвитку. В дослідженні показано, що це багатогранне поняття, яке містить як внутрішній потенціал, так і зовнішні ринкові характеристики продукції та послуг. Аналіз підходів засвідчив існування двох точок зору – розуміння конкурентоспроможності тільки через якість продукції та розгляд цієї категорії як автономної, – однак найбільш повно конкурентоспроможність формується завдяки поєднанню якості, ефективності управління, фінансовій стабільності, інноваційності та гнучкості в умовах постійних змін, що дає можливість підприємству зміцнювати свої позиції на ринку.

2. Другий підрозділ було присвячено аналізу впливу цифрових технологій на формування конкурентних переваг підприємств. У дослідженні наголошено, що цифровізація стає ключовим драйвером трансформації бізнес-моделей. Автоматизація процесів, використання аналітики даних (Big Data, BI), цифровий маркетинг, CRM-системи, SEO та SMM дозволяють підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність і оперативно реагувати на зміни ринку. Цифрові переваги також посилюють можливості персоналізації, масштабування бізнесу та виходу на нові ринки. Водночас зазначено, що цифрова трансформація пов'язана з певними ризиками – зокрема, зростанням кіберзагроз, кадровими викликами та необхідністю постійного оновлення технологій.

3. У третьому підрозділі розглянуто роль комунікативної політики у зміцненні конкурентоспроможності підприємства – скоординовані стратегії (реклама, PR, бренд-менеджмент, управління відгуками, цифровий маркетинг) допомагають підвищити впізнаваність, сформувати лояльність та забезпечити активну взаємодію зі споживачами. Висновки дослідження показують, що висока конкурентоспроможність досягається завдяки комплексному підходу, який поєднує стратегічне планування, покращення якості продукції, впровадження цифрових технологій, цілеспрямовану комунікативну політику та підвищення ефективності бізнес-процесів – саме ці чинники дають можливість підприємству зміцнювати свої позиції та розвиватися в умовах постійних змін, забезпечуючи тим самим довгостроковий успіх.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ УПРАВЛІННЯ З ПЕРЕРОБКИ ГАЗУ ТА ГАЗОВОГО КОНДЕНСАТУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

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

АТ «Укргазвидобування» – провідне державне підприємство України у сфері видобутку природного газу, яке входить до складу Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України». Це найбільша газовидобувна компанія не лише в Україні, а й у Центральній та Східній Європі. Основна діяльність підприємства охоплює повний цикл розвідки, видобутку, транспортування, переробки та реалізації нафтогазової сировини та продуктів її переробки.

На сьогоднішній день підприємство забезпечує понад 70% від загального обсягу видобутку природного газу в Україні, що робить його стратегічно важливим гравцем для енергетичної безпеки країни.

АТ «Укргазвидобування» працює у 12 областях, охоплюючи 96 районів та понад 300 територіальних громад, а кількість працівників становить близько 17 тисяч осіб.

У 2022 році компанія продемонструвала значний економічний результат – обсяг фінансового обігу сягнув 86,4 млрд грн, що свідчить про її статус як одного з найбільших бюджетоутворюючих підприємств України.

Історія компанії бере свій початок з відкриття Дашавського газового родовища у 1920 році, а вже у 1924 році було розпочато його промислову експлуатацію. З того часу розвиток газовидобувної галузі в Україні набув динамічного характеру.

Основні етапи розвитку АТ «Укргазвидобування» представлено в таблиці 2.1, де систематизовано ключові віхи становлення та трансформації підприємства, а також адаптацію до ринкових умов та вимог енергетичної

безпеки країни.

Таблиця 2.1. Ключові події та досягнення АТ «Укргазвидобування» за 1920 – 2022 р.р.

Період	Ключові події та досягнення
1920–1930-ті	Відкриття Дашавського родовища (1920), запуск промислового видобутку (1924), створення Всеукраїнського газового управління (1927)
1960–1970-ті	Масштабне розширення газотранспортної системи, рекордні обсяги видобутку – до 40 млрд куб. м/рік
1997	Створення ВАТ «Укргазпром» – об'єднання усіх газовидобувних підприємств країни
1999–2000	Заснування НАК «Нафтогаз України», передача їй у власність ВАТ «Укргазпром», 100% державна структура
2007	Перейменування ВАТ «Укргазпром» в АТ «Укргазвидобування»
2000–2020	Впровадження новітніх технологій (горизонтальне буріння, інтенсифікація припливу, сланцевий газ)
2022	Рекордний видобуток – 12,5 млрд куб. м природного газу за рік

Джерело: складено автором

АТ «Укргазвидобування» послідовно впроваджує інноваційні технології для підвищення ефективності газовидобутку. Компанія розвиває власну науково-дослідну базу, співпрацює з міжнародними партнерами та активно впроваджує екологічні та соціальні ініціативи [23].

Основні досягнення та стратегічні переваги підприємства:

Забезпечення 70% всього видобутку газу в Україні.

Інноваційний розвиток: активне впровадження технологій горизонтального буріння, видобутку сланцевого газу, оптимізація логістики та переробки.

Високий рівень соціальної відповідальності: реалізація програм підтримки місцевих громад, інвестиції в інфраструктуру регіонів.

Науково-технічна база: створення власних лабораторій і дослідницьких центрів для розробки нових методів буріння та видобутку.

Міжнародне партнерство: співпраця з провідними світовими компаніями в нафтогазовій сфері.

АТ «Укргазвидобування» функціонує як вертикально інтегроване акціонерне товариство, повністю підконтрольне державі через НАК «Нафтогаз України». Такий формат дозволяє забезпечити цілісний підхід до управління

всіма етапами виробничого циклу – від геологічної розвідки до збуту кінцевої продукції.

АТ «Укргазвидобування» – найбільша компанія у сфері газовидобутку в Центральній та Східній Європі, яка відіграє ключову роль в енергетичній безпеці України. Компанія є 100% дочірнім підприємством НАК «Нафтогаз України» і здійснює повний виробничий цикл – від геологорозвідки до видобутку, транспортування, переробки і реалізації природного газу та газового конденсату.

Форма власності: державна

Організаційно-правова форма: акціонерне товариство

Місія компанії: гарантувати енергетичну незалежність держави шляхом стабільного забезпечення країни власним природним газом.

Регулювання діяльності: здійснюється відповідно до Закону України «Про нафту і газ», Статуту АТ «Укргазвидобування», Положення про НАК «Нафтогаз України» та інших законодавчих актів.

Для ефективного управління виробничою діяльністю та реалізації стратегічних цілей компанії АТ «Укргазвидобування» створено розгалужену організаційну структуру, яка включає численні філії та функціональні підрозділи. Кожен із них виконує специфічні завдання, спрямовані на забезпечення сталого видобутку, транспортування, переробки природного газу та супутніх сервісів.

Крім того, до складу компанії входять такі підрозділи:

Бурова служба – організовує та контролює процеси буріння нових свердловин

Технічна служба – відповідає за технічне обслуговування та експлуатацію обладнання

Інжинірингова служба – реалізує проєктні рішення, модернізацію процесів

Таблиця 2.2. Основні філії та функціональні підрозділи компанії АТ «Укргазвидобування»

№	Підрозділ	Географія діяльності	Основна функція	Особливості
1	Полтавагазвидобування	Полтавська, Харківська, Дніпропетровська, Сумська області	Розвідка, буріння та видобуток газу	533 діючі свердловини, 69 виробничих об'єктів
2	Шебелинкагазвидобування	Харківська, Луганська, Дніпропетровська, Полтавська, Донецька області	Видобуток вуглеводнів	1671 свердловина, 97 виробничих об'єктів
3	Львівгазвидобування	Львівська, Івано-Франківська, Волинська, Чернівецька, Закарпатська області	Видобуток газу на заході України	458 свердловин, 47 виробничих об'єктів
4	УкрНДІгаз	Вся Україна	Науково-дослідні проекти, стандартизація	Повний цикл технічної та проектної підтримки
5	Укрбургаз	Вся Україна	Буріння свердловин	Найбільший буровий підрозділ, 36 верстатів
6	УГВ-Сервіс	Вся Україна	Ремонт, інтенсифікація, сервісне обслуговування свердловин	Виконує гідророзрив, цементування, колтюбінг
7	Укргазпромгеофізика	Вся Україна	Геофізичні дослідження, буріння, ремонт	Будівництво та обслуговування свердловин
8	Управління з переробки газу	Вся Україна	Переробка конденсату, виробництво ПММ	Бренд Shebel: бензини 92, 95, дизель із присадками BASF
9	САРС ЛІКВО	Вся Україна	Аварійно-рятувальні роботи	Профілактика та ліквідація фонтанів, газопроявів
10	Профспілкова організація	Центральний офіс	Захист прав працівників	Частина «Укрнафтогазпрофспілки»
11	Додаткові служби	Вся Україна	Функціональні завдання	Перелік служб наведено нижче

Джерело: складено автором

Економічна служба –здійснює фінансове планування, бюджетування, аналіз ефективності.

Юридична служба – забезпечує правову підтримку діяльності підприємства.

Служба маркетингу – розробляє стратегії просування продукції.

Служба охорони праці та промислової безпеки – контролює дотримання стандартів безпеки.

Служба охорони довкілля – відповідає за екологічну політику та дотримання природоохоронного законодавства

Служба управління персоналом – займається добором кадрів, навчанням, розвитком.

Служба логістики – забезпечує транспортування обладнання, матеріалів, продукції.

АТ «Укргазвидобування» не лише забезпечує близько 70% усього видобутку природного газу в країні, а й є стратегічно важливим підприємством для держави. Його діяльність має безпосередній вплив на:

Енергетичну безпеку України

Зниження імпортозалежності

Формування бюджету (є бюджетоутворюючим підприємством)

Розвиток регіонів завдяки соціальним програмам.

Організаційна структура АТ «Укргазвидобування» є багаторівневою, чітко скоординованою та адаптованою до масштабної виробничо-видобувної діяльності підприємства. Центральним елементом структури виступає Голова правління, якому підпорядковуються виконавчі директори та керівники функціональних напрямків. Для ефективного управління компанія розділена на блоки, що відповідають за ключові напрямки: буріння, видобуток, геологічні дослідження, транспортування, переробку, інжиніринг, інновації, фінанси, безпеку, правові питання, закупівлі, логістику, комунікації та персонал.

Для більш глибокого розуміння кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати кількісний склад персоналу за основними показниками. На рисунку 2.1 наведено основні параметри кадрового складу АТ «Укргазвидобування», що відображають загальну структуру персоналу та дають змогу зробити висновки щодо ефективності кадрової політики компанії.

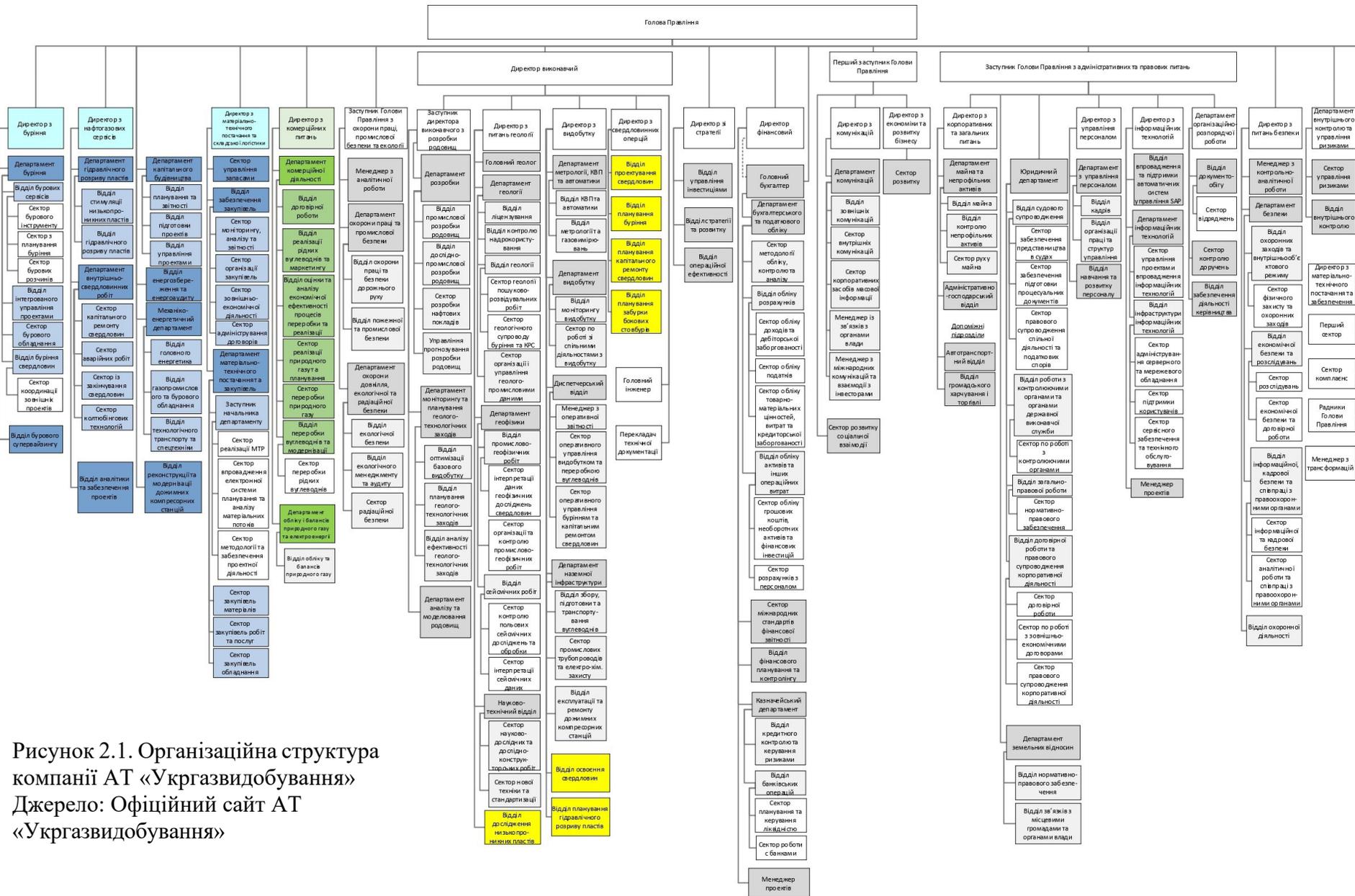


Рисунок 2.1. Організаційна структура компанії АТ «Укрзавдобування»  
Джерело: Офіційний сайт АТ «Укрзавдобування»

Структура охоплює як функціональні, так і регіональні рівні управління. Директори філій (зокрема Львівської, Полтавської, Харківської) забезпечують реалізацію операційних завдань на місцях, керуючи відповідними відділами буріння, механіки, будівництва, матеріально-технічного забезпечення, охорони праці тощо. Значну увагу приділено інноваціям: у структурі передбачено окремі відділи цифрових технологій, автоматизації процесів, управління даними та аналітики.

Фінансово-економічний блок включає відділи бухгалтерського обліку, планування, казначейства, контролю, оцінки інвестицій, що забезпечує повний контроль над фінансовими потоками підприємства. Блок управління персоналом відповідає за організацію праці, навчання, підвищення кваліфікації та внутрішні комунікації.

Особливістю структури є високий рівень спеціалізації, що дозволяє оперативно реагувати на виробничі потреби. Водночас її складність вимагає високого рівня координації між підрозділами, що зумовлює потребу в ефективних внутрішніх комунікаціях.

Організаційна структура АТ «Укргазвидобування» демонструє класичний приклад вертикально інтегрованої моделі управління великою нафтогазовидобувною компанією. Вона забезпечує стратегічну та операційну ефективність, гнучкість у прийнятті рішень, а також дозволяє швидко адаптуватися до викликів галузі, особливо в умовах війни. Така структура є надійною основою для забезпечення стабільності, інноваційного розвитку та сталого зростання підприємства.

Для кращого розуміння кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати кількісний і якісний склад персоналу за основними показниками. Це дозволяє оцінити забезпеченість трудовими ресурсами, виявити кадрові резерви та окреслити напрямки для підвищення ефективності управління персоналом. У таблиці 2.3 подано основні параметри кадрового складу АТ «Укргазвидобування», що є підставою для подальших управлінських рішень.

Таблиця 2.3. Кількісний аналіз персоналу АТ «Укргазвидобування»

Показник	Значення 2024
Загальна чисельність персоналу	понад 20 000 осіб
Кількість структурних підрозділів	понад 50
Середній вік працівників	38–45 років
Частка інженерно-технічного персоналу	~40%
Частка робітничих професій	~55%
Кількість працівників з вищою освітою	понад 70%
Щорічне оновлення кадрів (плинність персоналу)	~3–5%
Частка жінок у структурі персоналу	~20%
Працівники, що проходять щорічне підвищення кваліфікації	понад 60%

Джерело: складено автором

Окрім кількісного складу, важливим аспектом є оцінка якості системи управління персоналом. У таблиці 2 узагальнено ключові характеристики кадрової політики, системи мотивації, навчання, оцінювання ефективності праці та кар'єрного розвитку.

Загальна чисельність персоналу залишається стабільною протягом останніх років, незважаючи на виклики воєнного стану.

Плинність кадрів є низькою, що свідчить про відносну стабільність та мотивацію працівників.

Висока частка спеціалістів з вищою освітою є ключовою перевагою у впровадженні технологічних інновацій.

Розвиток молодіжного кадрового резерву через стажування та дуальну освіту.

Система управління персоналом АТ «Укргазвидобування» демонструє високу організаційну зрілість, є чітко структурованою та орієнтованою на довгостроковий розвиток.

Компанія ефективно поєднує класичні HR-функції з адаптивними підходами до сучасних умов, зокрема під час війни.

З метою оцінки рівня розвитку внутрішніх та зовнішніх комунікацій в АТ «Укргазвидобування» було здійснено якісний аналіз комунікативної політики підприємства. У таблиці 2.4 представлено якісний аналіз комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» з урахуванням її ефективності та ключових характеристик.

Таблиця 2.4. Якісний аналіз комунікативної політики АТ «Укргазвидобування».

Категорія	Аспект	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Організаційна структура	Координація комунікацій	Департамент корпоративних комунікацій та PR з базовим охопленням	Зміцнення департаменту, збільшення штатів через зростання комунікаційних викликів	Інтеграція з підрозділом кризового менеджменту, посилення міжвідомчої взаємодії
	Роль керівництва	Активна публічна позиція, регулярні брифінги, прозорість	Посилення ролі через часті онлайн-звіти, участь у форумах	Залучення до стратегічних комунікацій, підвищення персональної відкритості
Інформаційні інструменти	Внутрішні комунікації	Корпоративний портал, месенджери, базові навчальні програми	Розширення інтерактивності, впровадження онлайн-тренінгів	Автоматизація обробки інформації, застосування AI для персоналізації комунікацій
	Зовнішні канали	Вебсайт, соцмережі, пресрелізи	Збільшення активності у соцмережах, запуск подкастів	Впровадження відеоконтенту, активна мультимедійна взаємодія
	ЗМІ та публічна взаємодія	Співпраця з традиційними ЗМІ, місцевими органами влади	Активне партнерство з онлайн-медіа, розширення участі НГО	Поглиблена співпраця з національними і міжнародними ЗМІ, антикризові прес-релізи
Функціональні механізми	Комунікаційна стратегія	Орієнтація на кризове управління через інформаційні ризики	Посилення стратегії з урахуванням війни, адаптивність	Розвиток довгострокових стратегій, фокус на сталий розвиток і репутацію
	Регламентування інформації	Визначення каналів і строків, базова координація	Впровадження детальніших протоколів, контроль якості контенту	Підвищення прозорості, інтеграція систем контролю якості інформації
	Зворотній зв'язок	Опитування співробітників, базова аналітика	Впровадження цифрових платформ для зворотного зв'язку	Автоматизований моніторинг та аналітика, швидке реагування на запити
	Управління знаннями	Документування досвіду, формування корпоративної ідентичності	Створення баз знань, тренінги із кризових комунікацій	Впровадження систем e-learning, розширення корпоративної культури через комунікації
Фінансово-економічний вплив	Інвестиційна привабливість	Підвищення довіри інвесторів завдяки прозорості	Активна інформаційна підтримка інвестиційних проєктів	Залучення міжнародних інвесторів, використання ESG-комунікацій

Продовження таблиці 2.4.

Категорія	Аспект	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	Репутаційні ризики	Управління ризиками через публічну прозорість	Зниження загроз завдяки швидкому реагуванню на кризи	Акцент на превентивних заходах та антикризовому PR
	Операційна ефективність	Оптимізація внутрішніх процесів комунікації	Використання цифрових рішень для скорочення витрат	Інтеграція AI для підвищення продуктивності
	Ринок і збут	Підтримка лояльності клієнтів через комунікації	Розширення комунікаційних каналів для клієнтів	Використання аналітики даних для персоналізації маркетингу
	Соціальна відповідальність	Комунікація соціальних проєктів, підтримка громади	Зростання активності у CSR, партнерства з місцевими ініціативами	Інтеграція у національні програми, посилення взаємодії з громадою
Загрози / Ризики	Галузева складність	Високі регуляторні вимоги, ризики санкцій	Зростання ролі інформаційної безпеки через воєнний контекст	Підвищення уваги до кібербезпеки та інформаційної гігієни
	Інформаційні конфлікти	Поширення фейків, інформаційні атаки в умовах війни	Активний моніторинг соцмереж, робота з фактчекінгом	Розширення аналітики, запровадження систем раннього попередження
Переваги (сильні сторони)	Високий рівень комунікації	Розгалужені канали, відкритість, сучасні технології	Посилення цифрових каналів, адаптивність	Іновації в мультимедійних форматах, залучення експертів
	Корпоративна культура	Відкритість, згуртованість, навчання	Підвищення мотивації через інтерактивні програми	Розвиток внутрішньої комунікації як драйвера інновацій
Можливості для покращення	Удосконалення системи зворотного зв'язку	Впровадження онлайн-опитувань	Автоматизація зворотного зв'язку	Інтеграція AI для аналізу настроїв, персоналізація комунікацій
	Розширення міжнародних комунікацій	Початкові контакти з міжнародними партнерами	Активізація міжнародного діалогу	Створення глобальних платформ для комунікації
	Цифровізація процесів	Впровадження цифрових інструментів	Розвиток аналітики, автоматизація	Використання AI, Big Data для прогнозування та адаптації

Джерело: складено автором

Значна увага приділяється не лише професійним компетенціям, а й соціальному благополуччю працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності та забезпеченню стабільної роботи підприємства.

АТ «Укргазвидобування» є провідним підприємством в Україні у сфері нафтогазовидобутку, що здійснює повний цикл робіт – від пошуку родовищ до реалізації готової продукції. Основним напрямом діяльності компанії є геологорозвідка, розробка нафтових і газових родовищ, видобуток, транспортування, переробка вуглеводневої сировини, а також продаж нафтопродуктів та природного газу кінцевим споживачам.

Компанія здійснює свою виробничу діяльність на території 12 областей України, охоплюючи 96 районів і понад 300 територіальних громад, що свідчить про її масштабність і вагоме значення в енергетичній системі країни.

Крім основної спеціалізації, підприємство також надає широкий спектр додаткових послуг. До них належить буріння свердловин, проведення геологічних, геофізичних та геохімічних досліджень, розробка проєктів зі збереження навколишнього середовища. Укргазвидобування активно займається науково-технічними розробками, виробництвом хімічної продукції, обладнанням і машинами для галузі, а також виробництвом електроенергії, газу, пари. Додатково підприємство здійснює будівельну діяльність, торгівлю (як оптову, так і роздрібну), транспортне обслуговування, надає освітні та медичні послуги.

Компанія постійно впроваджує сучасні технології у виробництво. Так, у грудні 2021 року Укргазвидобування запустило в роботу надглибоку свердловину на Скиданівському родовищі в Полтавській області, яка має глибину 6300 метрів і забезпечує видобуток 200 тисяч кубічних метрів газу на добу. Це родовище було відкрито ще у 2019 році фахівцями компанії.

У 2021 році підприємство активно застосовувало технологію капілярних систем на 75 свердловинах, що дозволило інтенсифікувати видобуток на ускладнених родовищах, де спостерігається накопичення рідини. Застосування цієї технології, яке розпочалося ще у 2020 році,

дозволило додатково добути 67 мільйонів кубометрів газу, а також суттєво знизити виробничо-технологічні втрати [23].

У березні 2023 року на Полтавщині була запущена найпотужніша свердловина за останні 2,5 роки з дебітом у 460 тисяч кубометрів газу на добу. Цей успіх став можливим завдяки впровадженню новітніх підходів до обробки геологічної інформації, зокрема використанню даних 3D сейсмозвідки, яка дозволила виявити раніше не ідентифіковане родовище та точно визначити місце для буріння.

Попри воєнні дії та складну ситуацію в країні, підприємство продовжувало забезпечувати стабільний видобуток. У 2022 році компанія видобула 12,5 мільярда кубометрів товарного газу, що лише на 3% менше, ніж у попередньому році. Такий результат досягнуто попри обстріли сотень об'єктів, пошкодження обладнання та тимчасову втрату контролю над частиною родовищ, які опинилися під окупацією або поблизу бойових дій.

Організація економічної діяльності на підприємстві здійснюється через функціональні підрозділи, які входять до структури апарату управління АТ «Укргазвидобування». До них належать департаменти економіки та фінансів, планування та бюджетування, збуту, закупівель, податкового й фінансового обліку, аудиту, контролю якості та безпеки. Ці підрозділи координують фінансові потоки, здійснюють контроль за бюджетом і оподаткуванням, забезпечують ефективний облік і внутрішній аудит, а також відповідають за якість продукції та дотримання стандартів безпеки.

В АТ «Укргазвидобування» ефективна організація праці працівників, що залучені до аналітичної, планової та економічної роботи, забезпечується через чітко структуровану систему розподілу обов'язків. Основні положення, що регламентують їхню діяльність, містяться у внутрішніх нормативних документах компанії – таких як Положення про відповідні структурні підрозділи, а також Правила внутрішнього трудового розпорядку. Це дозволяє досягти високого рівня відповідальності, чіткості виконання завдань та взаємодії між підрозділами.

Для підтримки високого рівня економічного планування на підприємстві впроваджено низку методичних документів, які регламентують порядок обчислення собівартості за різними напрямками діяльності. Зокрема, використовуються спеціально розроблені методики для таких операцій:

- розрахунок собівартості видобутку природного газу та газового конденсату;

- розрахунок собівартості переробки газового конденсату;

- визначення витрат на буріння свердловин;

- обчислення собівартості геологорозвідувальних, геофізичних і геохімічних робіт;

- розрахунок витрат на наукові й технічні дослідження;

- визначення собівартості виробництва хімічної продукції, машин, обладнання, а також електроенергії, газу та пари;

- методики розрахунку собівартості послуг з будівництва, торгівлі (оптової та роздрібною), транспортного обслуговування, освітніх та медичних послуг.

Кожна з цих методик дозволяє точно обчислювати витрати та формувати обґрунтовану економічну стратегію щодо кожного напрямку діяльності компанії. Це особливо актуально для підприємства такого масштабу, як Укргазвидобування, що здійснює комплексні операції з великим ступенем технічної складності.

Крім того, функціонування планово-економічної діяльності регламентується спеціальним Положенням, яке визначає принципи, завдання, функції та відповідальність працівників, що залучені до економічного управління підприємством. Документ охоплює такі аспекти, як розробка фінансових планів, підготовка бюджетів, аналіз виконання економічних показників, формування звітності, а також контроль за витратами.

Рівень організації економічної роботи на підприємстві характеризується не лише наявністю методичних документів, а й ефективно впровадженою системою показників, які використовуються для оцінки результативності

діяльності. У системі управління широко застосовуються засоби внутрішнього контролю, аналізу й коригування виконання планів і звітів, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення й підтримувати стабільність фінансово-економічного стану.

АТ «Укргазвидобування» справедливо вважається ключовим гравцем на українському ринку газовидобування. Компанія постійно впроваджує інноваційні рішення, підтримує високий рівень технічної модернізації та забезпечує стабільну зайнятість великої кількості працівників. Для підтримки виробничого процесу Укргазвидобування використовує високотехнологічне обладнання – від сучасних систем буріння до автоматизованих засобів керування. Значний парк свердловин, широкий спектр допоміжних послуг і розгалужена інфраструктура вимагають не лише технічного ресурсу, але й високої кваліфікації персоналу, злагодженої командної роботи та належного рівня економічного планування.

АТ «Укргазвидобування» демонструє відповідальний підхід до організації виробничих процесів, надаючи особливу увагу екологічним стандартам, охороні праці, розвитку персоналу та впровадженню інновацій. Компанія постійно вдосконалює свої внутрішні процеси, аби забезпечити сталий розвиток та зберегти довкілля для майбутніх поколінь.

Одним із ключових напрямів діяльності є екологічна безпека. Підприємство активно впроваджує сучасні технології, спрямовані на зниження рівня викидів та мінімізацію техногенного впливу на навколишнє середовище. Екологічна політика компанії передбачає не лише відповідність чинному законодавству, а й ініціативне перевищення встановлених нормативів, що відповідає принципам сталого розвитку.

Безпека праці – ще один пріоритет. Усі працівники регулярно проходять навчання, інструктажі з охорони праці та відпрацьовують алгоритми дій в умовах потенційної небезпеки. Особливий акцент зроблено на дотриманні правил у процесі видобутку природного газу, що супроводжується підвищеними ризиками. Компанія забезпечує працівників необхідними

засобами індивідуального захисту та створює комфортні умови праці навіть у складних польових умовах.

Планування обсягів видобутку та логістика транспортування є складними, багатокомпонентними процесами. Для їх реалізації компанія застосовує інтегровані підходи, сучасне програмне забезпечення та розвинену мережу логістичних рішень. Активна взаємодія з постачальниками, замовниками та підрядними організаціями дозволяє забезпечити безперервність постачання природного газу споживачам.

Потужна команда – основа успішної діяльності компанії. У штаті АТ «Укргазвидобування» працюють висококваліфіковані спеціалісти: інженери, геологи, техніки, аналітики, менеджери, юристи, робітники видобувного сектору та інші фахівці. Компанія інвестує у професійний розвиток персоналу, організовує підвищення кваліфікації, навчальні курси та тренінги як в Україні, так і за кордоном.

Висока корпоративна культура й відповідальність за виконання ліцензійних, правових та екологічних зобов'язань є характерною рисою управлінської моделі підприємства. Всі виробничі процеси здійснюються відповідно до чинного законодавства, а юридичний супровід та взаємодія з контролюючими органами ведеться на високому професійному рівні.

АТ «Укргазвидобування» системно підходить до питання інноваційного розвитку. Підприємство активно фінансує наукові дослідження та впроваджує передові технології, спрямовані на підвищення ефективності видобутку, зниження витрат та оптимізацію внутрішніх процесів. Постійний аналіз виробничих даних дозволяє оперативно виявляти слабкі місця, впроваджувати покращення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим аспектом є також соціальна відповідальність компанії. АТ «Укргазвидобування» активно взаємодіє з місцевими громадами, реалізує соціальні ініціативи, підтримує інфраструктурні проекти, сприяє розвитку освіти, медицини та культури в регіонах присутності. Такі кроки формують позитивний імідж підприємства серед населення та створюють довготривалу

довіру до компанії.

Окрім внутрішнього розвитку, підприємство розвиває зовнішні зв'язки. Компанія активно співпрацює з міжнародними партнерами, залучає інвестиції, бере участь у міжнародних проєктах, що сприяє інтеграції української газовидобувної галузі у глобальну енергетичну систему.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що АТ «Укргазвидобування» – це не лише лідер у видобутку природного газу в Україні, а й приклад сучасного підприємства, яке ефективно поєднує економічні цілі з соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю. Висока технічна підготовка, системна інноваційність, стратегічна співпраця з партнерами, а також відданість принципам безпеки та сталого розвитку роблять компанію важливою опорою енергетичної безпеки України. Підприємство має великий потенціал для подальшого вдосконалення та готове й надалі працювати на благо країни та її громадян.

АТ «Укргазвидобування» відіграє провідну роль у формуванні та функціонуванні логістичного ланцюга постачання природного газу, забезпечуючи енергетичні потреби населення й промисловості. Цей ланцюг охоплює всі етапи – від видобутку до транспортування й постачання кінцевим споживачам. Компанія координує взаємодію між учасниками процесу, забезпечуючи безперебійність, якість і безпеку постачання [23].

Таблиця 2.5. Основні учасники логістичного ланцюга реалізації продукції

№	Учасник логістичного ланцюга	Основні функції та завдання
1	АТ «Укргазвидобування»	Видобуток природного газу, первинна підготовка, контроль якості, управління обсягами видобутку, експлуатація родовищ.
2	Транспортні компанії / газотранспортна інфраструктура (ГТС)	Транспортування газу магістральними та розподільчими газопроводами до пунктів зберігання або розподілу.
3	Підприємства зі зберігання газу (за потреби)	Накопичення ресурсів у сховищах, вирівнювання сезонного попиту.
4	Оператори розподільчих мереж	Доставка газу до кінцевих споживачів, технічне обслуговування мереж.
5	Кінцеві споживачі	Населення, комунальні підприємства, промислові споживачі, енергетичні компанії.

Джерело: складено автором

Логістична система підприємства складається з трьох підсистем:

Таблиця 2.6. Логістична система АТ «Укргазвидобування»

Підсистема	Основні продукти та ресурси	Логістичний персонал	Основні засоби
Закупівлі	Сировина для видобутку, запасні частини, обладнання	Відділ закупівель, менеджери постачання	Офіси, складські приміщення
Виробництво	Видобутий природний газ	Техніки, інженери, робітники	Бурові вишки, технологічне обладнання, транспорт
Дистрибуція	Постачання природного газу кінцевим споживачам	Менеджери збуту, транспортні логісти	Газопроводи, резервуари для зберігання, транспорт

Джерело: складено автором

Ця система забезпечує ефективне управління матеріальними потоками, оптимізацію внутрішніх процесів і підтримку якості продукції.

Інфраструктура АТ «Укргазвидобування» має стратегічне значення для забезпечення стабільного газопостачання. Вона включає:

Центральний офіс і адміністративні приміщення, які координують діяльність підприємства.

Пункти видобутку, розташовані біля родовищ, що забезпечує максимальну ефективність.

Складські приміщення для зберігання запасних частин і сировини.

Магістральні газопроводи для транспортування газу на великі відстані.

Резервуари для зберігання газу, які підтримують баланс попиту і пропозиції.

Спеціалізовані транспортні засоби для забезпечення безперервного руху газу.

Служби обслуговування, що підтримують працездатність обладнання.

Точки дистрибуції – місця передачі газу кінцевим споживачам.

Отже, АТ «Укргазвидобування» є ключовим підприємством України у сфері видобутку природного газу та газового конденсату, що має стратегічне значення для енергетичної безпеки країни. Компанія забезпечує понад 70% загального видобутку природного газу в Україні, здійснюючи повний

виробничий цикл – від геологорозвідки до реалізації кінцевої продукції. Її діяльність охоплює 12 областей, понад 90 районів та 300 територіальних громад, що свідчить про масштабність і вагомий вплив на економіку та соціальну сферу країни.

Історія підприємства налічує понад століття розвитку, протягом якого воно пройшло значні трансформації, впроваджувало новітні технології (горизонтальне буріння, інтенсифікація видобутку, 3D сейсмозрозвідка), що дозволяє підтримувати високі показники продуктивності навіть у складних умовах, включно з воєнними викликами.

АТ «Укргазвидобування» має розвинену організаційну структуру, що включає численні філії та функціональні підрозділи, які забезпечують комплексне управління виробничими, технічними, науковими, економічними та соціальними аспектами діяльності. Ефективна система внутрішнього контролю, планування та обліку сприяє оптимізації витрат і підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Крім видобувної діяльності, компанія активно реалізує соціальні та екологічні програми, інвестує у розвиток регіонів, підтримує місцеві громади, що підтверджує її статус соціально відповідального підприємства.

Таким чином, АТ «Укргазвидобування» є не лише лідером національного газовидобутку, а й потужним економічним, науково-технічним і соціальним інститутом, здатним забезпечувати стабільність енергетичної системи України, сприяти її розвитку та зміцненню енергетичної незалежності держави.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства є ключовим процесом, який спрямований на забезпечення раціонального і ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення стабільності та фінансової стійкості підприємства в цілому.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності –

це комплексний процес систематичної оцінки фінансових та економічних показників підприємства. Метою такого аналізу є визначення рівня прибутковості, ліквідності, ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності підприємства та оцінка його перспектив розвитку у довгостроковій перспективі.

Даний вид аналізу має фундаментальне значення для будь-якої організації, оскільки:

Дає змогу отримати чітке уявлення про поточний фінансовий стан підприємства, включно з оцінкою його платоспроможності, ліквідності та здатності протистояти фінансовим ризикам.

Служить основою для прийняття стратегічних та тактичних управлінських рішень щодо планування розвитку, інвестиційної діяльності, оптимального розподілу ресурсів і мінімізації ризиків.

Допомагає виявити проблемні зони в господарській діяльності, що вимагають коригувальних дій для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності.

Забезпечує прозорість та довіру серед ключових зацікавлених сторін – інвесторів, кредиторів, державних органів, партнерів і клієнтів.

Сприяє формуванню оптимальної фінансової політики підприємства, що охоплює управління активами та пасивами, а також залучення і використання фінансових ресурсів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Важливо підкреслити, що фінансово-економічний аналіз є безперервним і систематичним процесом, який повинен базуватися на актуальній, достовірній інформації та враховувати зміни у ринковому середовищі, законодавчі новації, макроекономічні тенденції та інші зовнішні і внутрішні впливи.

Для проведення такого аналізу використовуються дані річної фінансової звітності підприємства, зокрема:

Таблиця 2.7. Вхідні дані для аналізу АТ «Укргазвидобування»

№	Назва форми фінансової звітності
1	Форма № 1 «Баланс»
2	Форма № 2 «Звіт про фінансові результати»
3	Форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»
4	Форма № 4 «Звіт про власний капітал»
5	Форма № 5 «Примітки до фінансової звітності»
6	Форма №1-ПВ «Звіт з праці»
7	Форма № 1-підприємництво «Структурне обстеження підприємства»
8	Форма № 11-ОЗ (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів»

Джерело: складено автором

Початковим етапом аналізу є оцінка ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства у динаміці за останні три роки. Такий підхід дозволяє виявити тенденції розвитку, проаналізувати зміни в структурі витрат і доходів, оцінити динаміку рентабельності та ефективності використання капіталу (таблиця 2.8). За результатами дослідження можна сформулювати комплексні висновки про поточний стан підприємства та визначити основні напрями його подальшого розвитку і вдосконалення фінансово-економічної діяльності.

Під час проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності підприємства було детально вивчено фінансові звіти та ключові показники, що характеризують його фінансовий стан і ефективність роботи.

В рамках аналізу було здійснено дослідження балансу та звіту про прибутки й збитки, що дозволило оцінити структуру активів, зобов'язань і власного капіталу підприємства, а також простежити динаміку їх змін у визначений період. Було проаналізовано показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, що дало можливість комплексно оцінити фінансову діяльність організації.

Особлива увага приділялася оцінці ресурсного потенціалу підприємства, завдяки чому отримано об'єктивну картину щодо наявності та раціонального використання різноманітних видів ресурсів. Аналіз фінансових результатів показав рівень прибутковості, валового та чистого прибутку, що

свідчить про ефективність господарської діяльності та здатність підприємства створювати додану вартість і підтримувати фінансову стійкість.

У таблиці 2.8 подано фінансово-економічні показники АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 роки.

У межах дослідження проаналізовано показники ефективності використання активів і оборотності ресурсів, зокрема коефіцієнт зносу основних засобів, оборотність оборотних коштів та середній період їх обігу. Це дозволило оцінити ефективність застосування ресурсів і швидкість їх трансформації у виробництві.

Крім того, розглянуто ключові показники рентабельності – рентабельність сукупного капіталу, продукції та власного капіталу, що дозволило оцінити загальну результативність виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Загалом аналіз дав об'єктивну картину фінансового стану, ефективності роботи та можливих ризиків. Отримані висновки можуть стати основою для управлінських рішень у сфері фінансового контролю та планування.

Розрахунок основних фінансово-економічних показників з урахуванням їх порівняння з даними попередніх років дозволяє зробити такі ключові висновки:

Зростання середньої вартості сукупного капіталу свідчить про покращення загальної фінансової стабільності підприємства. Це може бути зумовлено збільшенням прибутковості, зниженням рівня заборгованості або більш ефективним управлінням оборотними коштами.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році склав 86 377 776 тис. грн., що на 3 741 974 тис. грн. менше за показники попереднього року. Зниження виручки, зокрема, пов'язане з несприятливими економічними умовами, коливанням ринкового попиту та посиленням конкуренції, а також значною мірою – з наслідками військової агресії на території України, яка спричинила економічну нестабільність.

Таблиця 2.8. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства АТ «Укргазвидобування» за 2022 – 2024 р.

Показники	Од. виміру	Джерела інформа-ції, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 до 2023		2024 до 2023	
						абсолютне	темп приро-сту, %	абсолютне	темп приро- сту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	140265351	165934379	230139998	89874647	64,07	64205619	38,69
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	112189386	130843092	179617618	67428232	60,10	48774526	37,28
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна Вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	117546922	145776080	199317928	81771006	69,56	53541848	36,73
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	2569587,5	302025,5	3691717	1122129,5	43,67	671463,5	22,23
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	15841300,5	27911907	12759402,5	-3081898	-19,45	-15152504,5	-54,29
3. Економічні показники									

## Продовження таблиці 2.8.

Показники	Од. виміру	Джерела інформа-ції, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 до 2023		2024 до 2023	
						абсолютне	темп приро- сту, %	абсолютне	темп приро- сту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	$8=6/4*100-100$	9=6-5	$10=6/5*100-100$
3.1. Чистий дохід (виручка) відреалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	56891757	90119750	86377776	29486019	51,83	-3741974	-4,15
3.2. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	49754101	71317098	78665357	28911256	58,11	7348259	10,30
3.3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	38143884	65857697	73262120	35118236	92,07	7404423	11,24
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	13115656	24262053	18747873	5632217	42,94	-5514180	-22,73
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	7324336	19258393	8113692	789356	10,78	-11144701	-57,87

## Продовження таблиці 2.8.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 до 2023		2024 до 2023	
						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
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	6073371	18814390	3561814	-2511557	-41,35	-15252576	-81,07
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	4946831	15538034	2922127	-2024704	-40,93	-12615907	-81,19
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,29	0,37	0,50	0,21	72,41	0,13	35,14
5.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,16	0,24	0,29	0,13	81,25	0,05	20,83
5.3. Фондовіддача	грн. грн.	п.3.1 / п.2.1	0,48	0,62	0,43	-0,05	-10,42	-0,19	-30,65

## Продовження таблиці 2.8.

Показники	Од. виміру	Джерела інформа-ції, розрахунк	Роки			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 до 2023		2024 до 2023	
1	2	3	4	5	6	абсолютне	темп приро- сту, %	абсолютне	темп приро- сту, %
5.4.Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	3,59	3,23	6,77	3,18	88,58	3,54	109,60
5.5.Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	100	111	53	-47	-47	-58	-52,25
5.6.Коефіцієнт обіговості активів(капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,09	0,15	0,08	-0,01	-11,11	-0,07	-46,67
5.7.Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 п.3.1*100	67,05	73,08	84,82	17,77	26,50	11,74	14,50
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1.Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	4,33	11,34	1,55	-2,78	X	-9,79	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	4,41	11,88	1,63	-2,78	X	-10,25	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	14,72	27,00	3,71	-11,01	X	-23,29	X
6.4. Період окупності капіталу	роки	п.1.2 / п.4.4	22,68	8,42	61,47	38,79	X	53,05	X

Джерело: складено автором

Собівартість реалізованої продукції зросла на 7 404 423 тис. грн., або на 11,24%, що вказує на зростання витрат на виробництво. Причинами цього можуть бути підвищення цін на сировину, матеріали, енергоресурси, збільшення витрат на оплату праці, а також можливі неефективності у виробничих процесах.

Зростання собівартості призвело до зниження валового прибутку – у 2024 році він зменшився на 22,73%, до 18 747 873 тис. грн. Крім того, інфляційний тиск, посилений військовими діями, призвів до збільшення виробничих витрат, що негативно вплинуло на фінансові результати.

Прибуток від операційної діяльності знизився на 57,87%, а чистий прибуток у 2024 році склав лише 2 922 127 тис. грн., що на 81,19% менше ніж у 2023 році.

Показник фондівдачі знизився на 30,65%, що свідчить про погіршення ефективності використання капіталу, зумовлене одночасним зниженням доходів і зростанням витрат.

Для кращої візуалізації динаміки основних фінансових показників підприємства у 2023–2024 роках, нижче наведено графік, що ілюструє зміни чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, валового та чистого прибутку. Він чітко демонструє, як зростання витрат і зниження доходів вплинули на фінансовий результат підприємства.

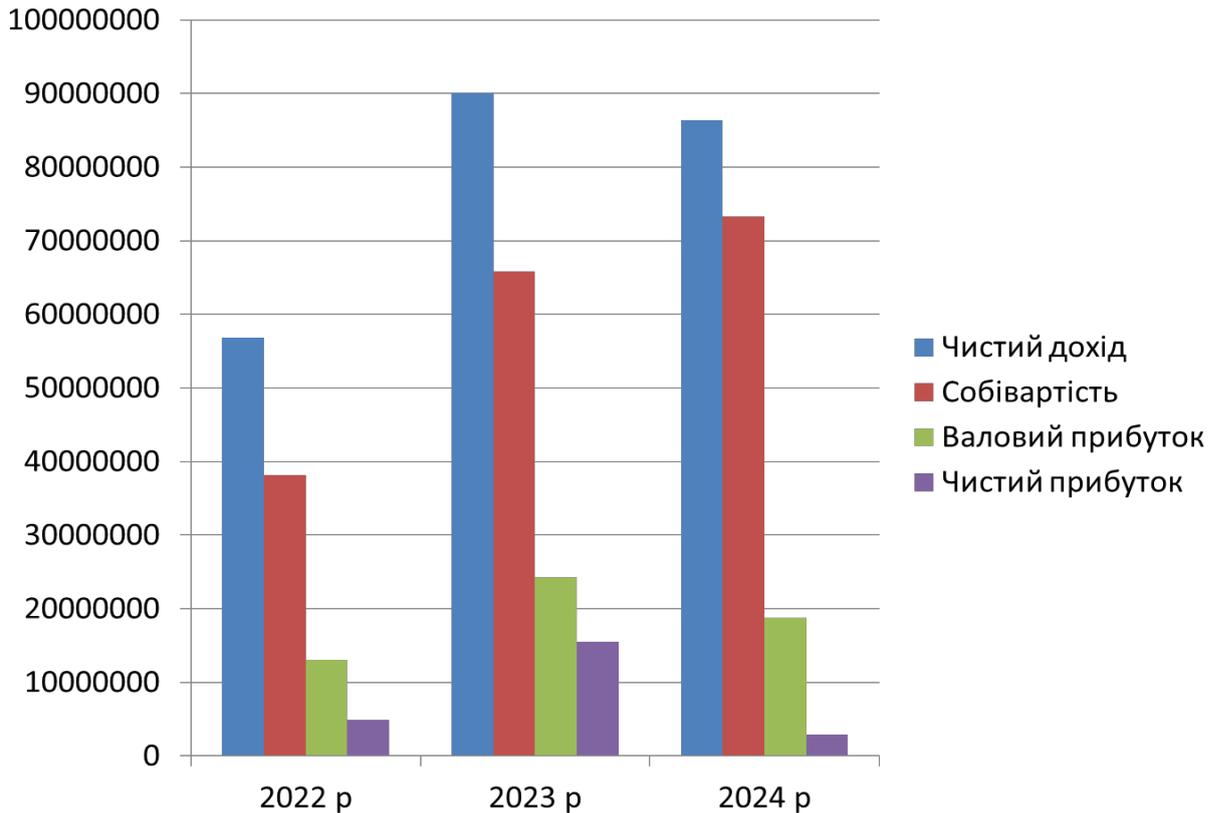


Рисунок 2.2. – Фінансові результати АТ «Укргазвидобування» (2023-2024)

Джерело: складено автором

Як видно з графіка, попри загальне зростання витрат, підприємство зіткнулося з істотним зменшенням прибутковості. Це спричинило зниження рівня рентабельності, що ще більш яскраво простежується на другому графіку.

Рентабельність сукупного та власного капіталу у 2024 році склала 1,55% та 1,63% відповідно, що на приблизно 10% менше, ніж роком раніше. Рентабельність продукції знизилася до 3,71% із 27% у 2023 році, а період окупності збільшився у 7,3 рази, що свідчить про зростання виробничих витрат порівняно з виручкою.

Переважаюча частина негативних тенденцій у фінансово-економічній діяльності підприємства обумовлена військовими діями на території України. Ризики, пов'язані з безпекою персоналу, руйнуванням інфраструктури, перериванням логістичних ланцюгів і зниженням виробничих потужностей, значно впливають на операційну діяльність і продуктивність.

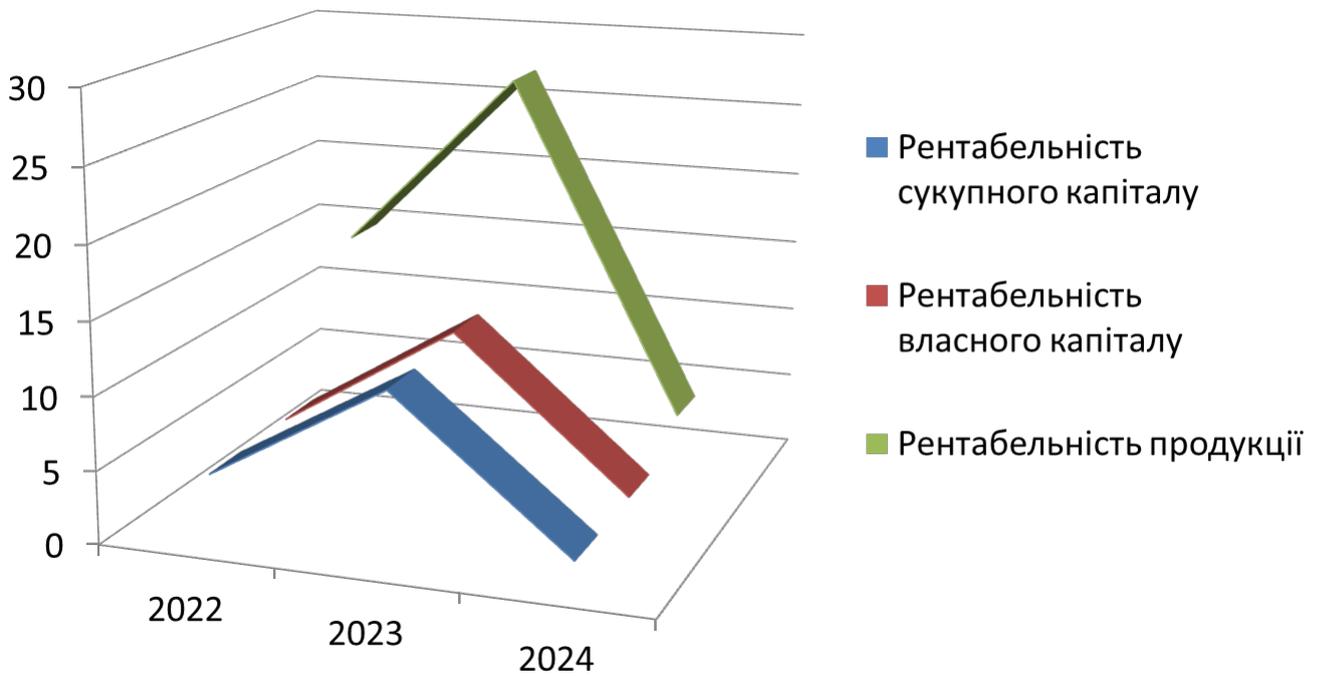


Рисунок 2.3. – Динаміка рентабельності продукції АТ «Укргазвидобування» (2023-2024)

Джерело: складено автором

У зв'язку з цим надзвичайно важливо не лише регулярно проводити детальний аналіз впливу воєнних дій на фінансовий стан підприємства, але й розробляти адаптивні стратегії, що сприятимуть мінімізації ризиків і відновленню стабільності економічної діяльності. До таких стратегій можна віднести міжнародну співпрацю, дипломатичні ініціативи, інвестиційні програми, а також заходи з відновлення інфраструктури та соціально-економічного розвитку.

Для підвищення фінансової стабільності та економічної ефективності підприємства необхідно систематично контролювати всі види витрат і впроваджувати заходи щодо їх оптимізації. Постійний моніторинг фінансових показників, аналіз тенденцій та своєчасне коригування управлінських рішень допоможуть адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгостроковий розвиток.

Проведений фінансово-економічний аналіз діяльності АТ «Укргазвидобування» за період 2022–2024 років дозволив всебічно оцінити

поточний фінансовий стан підприємства, його ефективність та проблемні аспекти. Виявлено, що, незважаючи на суттєве зростання середньої вартості сукупного та власного капіталу, підприємство зазнало значних викликів, пов'язаних із зниженням чистого доходу від реалізації продукції та різким збільшенням собівартості. Це, у свою чергу, призвело до зниження валового та чистого прибутку, а також погіршення ключових показників рентабельності.

Значне зростання операційних витрат і собівартості продукції вказує на підвищення витрат на виробництво, що частково можна пояснити впливом військових дій та макроекономічними факторами, які створюють додаткові ризики і тиск на економічну стабільність підприємства. Одночасно, спостерігається зниження фондівіддачі та ефективності використання оборотних коштів, що свідчить про необхідність підвищення продуктивності використання ресурсів.

Ключові показники ліквідності, платоспроможності та капіталовіддачі свідчать про збереження фінансової стійкості, однак суттєве зростання періоду окупності капіталу та зниження рентабельності сигналізують про необхідність подальшої оптимізації фінансово-господарської діяльності.

Враховуючи складні зовнішні умови, зокрема військову агресію, підприємство повинно приділяти особливу увагу управлінню фінансовими ризиками, підвищенню ефективності виробничих процесів та раціональному використанню ресурсів. Результати аналізу можуть стати базою для формування адаптивної фінансової стратегії, спрямованої на стабілізацію діяльності та забезпечення довгострокового розвитку.

Отже, попри наявні труднощі, АТ «Укргазвидобування» має значний потенціал для відновлення та зміцнення фінансової ефективності. Це можливо за умови реалізації системних заходів, спрямованих на оптимізацію операційних витрат, модернізацію основних засобів, підвищення енергоефективності виробничих процесів, а також покращення управління оборотним капіталом.

### 2.3. Аналіз комунікативної політики АТ «Укргазвидобування»

В сучасних умовах динамічного розвитку ринку, загострення конкурентної боротьби та збільшення вимог з боку суспільства, ефективна комунікативна політика підприємства стає одним із найважливіших чинників його успішної діяльності. Особливо це стосується великих державних корпорацій та компаній, що працюють у стратегічних галузях економіки, таких як енергетика та газовидобуток. АТ «Укргазвидобування», як найбільший газовидобувний холдинг України, знаходиться у центрі уваги держави, інвесторів, партнерів і суспільства загалом. Від якості та послідовності його комунікацій залежить не лише імідж компанії, а й довіра до неї, що безпосередньо впливає на фінансово-економічні показники та стабільність бізнесу.

Комунікативна політика охоплює весь комплекс заходів і методів, спрямованих на забезпечення ефективного обміну інформацією всередині підприємства, між різними підрозділами, а також із зовнішніми зацікавленими сторонами: державними регуляторами, інвесторами, клієнтами, громадськістю, засобами масової інформації та партнерами. У світі стрімких змін і зростаючих інформаційних потоків, здатність чітко, прозоро і своєчасно доносити свої позиції стає ключовим конкурентним перевагою.

Для АТ «Укргазвидобування» особливо важливо не тільки підтримувати позитивний імідж і репутацію, але й відповідати підвищеним вимогам до екологічної та соціальної відповідальності, дотримуватися норм корпоративного управління і підвищувати рівень прозорості у своїй діяльності. Саме через механізми комунікацій реалізується стратегія розвитку, вирішуються кризові ситуації, формується лояльність партнерів і громадськості. Водночас, через складність галузі та її високі регуляторні вимоги, комунікації є важливим інструментом управління ризиками і зниження інформаційних конфліктів.

У межах цього розділу буде проведений комплексний аналіз

комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» – розглянуто організаційні, інформаційні та функціональні аспекти комунікаційної системи, її місце в загальній системі управління підприємством, а також вплив на основні фінансово-економічні показники. Окрему увагу буде приділено сильним та слабким сторонам комунікативної політики, а також можливостям і загрозам, які існують у сфері інформаційної взаємодії, на основі проведення SWOT-аналізу.

Таким чином, метою цього розділу є не лише характеристика існуючого стану комунікацій, а й виявлення ключових напрямів їх удосконалення, які можуть підвищити ефективність управління підприємством в цілому, сприяти стабільності його розвитку та максимізувати фінансово-економічний результат.

Управління комунікативною політикою на підприємстві – це складний багаторівневий процес, який забезпечує формування, підтримку і реалізацію ефективних інформаційних зв'язків між усіма учасниками діяльності компанії. У випадку АТ «Укргазвидобування», як найбільшого в Україні газовидобувного підприємства з високою соціально-економічною відповідальністю, механізм управління комунікаціями охоплює різні аспекти: від внутрішньої інформаційної взаємодії до зовнішніх публічних відносин із зацікавленими сторонами.

Основу механізму становить чітко визначена організаційна структура, де головним координатором комунікацій є відділ корпоративних комунікацій або департамент зв'язків з громадськістю. До його функцій належать:

Таблиця 2.9. Основні функції відділу корпоративних комунікацій

Функція	Опис
Розробка стратегії	Планування комунікацій у відповідності зі стратегією підприємства
Організація обміну інформацією	Координація інформації між підрозділами та керівництвом
Взаємодія з зовнішніми стейкхолдерами	Співпраця з медіа, інвесторами, державними органами, громадами
Кризовий менеджмент	Реагування на інформаційні виклики, мінімізація ризиків
Моніторинг інформаційного простору	Виявлення ризиків і можливостей у комунікаціях

Джерело: складено автором

Важливою складовою є також роль керівного складу підприємства, який через регулярні наради, брифінги, звіти підтримує політику відкритості і прозорості.

Для реалізації комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» використовує сучасні інформаційні технології та платформи. Це включає:

Таблиця 2.10. Інформаційні технології та канали комунікацій

Канал / Технологія	Опис використання
Корпоративні портали та месенджери	Швидкий внутрішній обмін інформацією
Офіційний вебсайт	Публікація новин, звітів, публікацій
Соцмережі	Оперативне інформування та залучення громадськості
Засоби масової інформації	Офіційні заяви, пресрелізи, інтерв'ю
Внутрішні кампанії і тренінги	Підвищення обізнаності працівників

Джерело: складено автором

Інформаційне забезпечення спрямоване на те, щоб кожен співробітник і зовнішній партнер мав доступ до необхідної, достовірної та актуальної інформації, що знижує ризик непорозумінь і конфліктів.

Функціональні складові механізму управління включають набір процедур, методів і технологій, що забезпечують безперервність, якість та результативність інформаційних потоків:

Визначення каналів комунікації: офіційні листи, електронні повідомлення, зустрічі, презентації, медіа-заходи.

Регламентация форм і строків звітності, обміну інформацією між підрозділами.

Використання зворотного зв'язку для оцінки ефективності комунікаційних заходів.

Координація інформаційних потоків між виробничими, технічними, фінансовими підрозділами та зовнішніми аудиторіями.

Підготовка і проведення корпоративних заходів, спрямованих на підвищення згуртованості колективу і посилення корпоративної ідентичності.

Впровадження систем управління знаннями, що сприяють накопиченню і

передачі досвіду в компанії.

Комунікації виконують роль зв'язкового елемента між різними функціональними підсистемами підприємства – виробництвом, маркетингом, фінансами, соціальною сферою, безпекою. Через ефективний інформаційний обмін досягається оптимізація бізнес-процесів, знижується ймовірність конфліктів, посилюється контроль за виконанням стратегічних завдань.

Ефективна комунікативна політика безпосередньо впливає на ключові фінансово-економічні показники АТ «Укргазвидобування». Своєчасна і прозора інформація сприяє:

Таблиця 2.11. Вплив комунікативної політики на фінансово-економічні показники

Напрямок впливу	Позитивний ефект
Довіра інвесторів	Полегшення залучення фінансування
Репутаційні ризики	Зниження ймовірності фінансових втрат
Витрати на кризові комунікації	Оптимізація і зниження витрат
Лояльність партнерів і споживачів	Зростання обсягів збуту і рентабельності
Внутрішня координація	Підвищення ефективності і зниження витрат

Джерело: складено автором

Таким чином, комунікативна політика виступає не лише як іміджевий інструмент, але і як стратегічний фактор, що підтримує фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Своєчасна, прозора та професійно побудована комунікація сприяє зростанню довіри до компанії, що, у свою чергу, знижує вартість капіталу, полегшує доступ до кредитних ресурсів, підвищує інвестиційну привабливість.

Крім того, ефективна комунікативна політика знижує репутаційні ризики: у разі виникнення кризових ситуацій підприємство має змогу оперативно інформувати цільові аудиторії, зменшуючи панічні настрої, уникати поширення дезінформації та підтримувати стабільність внутрішнього середовища. Це дозволяє зменшити фінансові втрати, пов'язані з відтоком клієнтів, скороченням обсягів продажів або судовими позовами.

Вплив комунікацій на внутрішню координацію та управлінську ефективність є важливим. Налагоджені канали забезпечують своєчасну

передачу розпоряджень, ефективний зворотний зв'язок, зменшення помилок і підвищення відповідальності персоналу, що сприяє зниженню витрат, покращенню логістики та раціональному використанню ресурсів.

Таблиця 2.12. Вплив комунікативної політики на фінансово-економічні показники АТ «Укргазвидобування»

Напрямок впливу	Конкретні ефекти	Фінансові наслідки
Зовнішні комунікації з інвесторами, кредиторами, партнерами	Зниження інформаційної асиметрії, підвищення прозорості	Покращення умов кредитування, залучення інвестицій, підвищення вартості акцій
Антикризова комунікація	Протидія негативним інформаційним атакам, своєчасне реагування	Зменшення штрафів, уникнення репутаційних втрат, збереження контрактів
Внутрішня комунікація	Підвищення мотивації персоналу, краща координація, зменшення помилок	Зниження операційних витрат, підвищення продуктивності, рентабельності
Комунікація з клієнтами та постачальниками	Формування лояльності, розширення ринку, адаптація до потреб	Зростання обсягів продажів, стабільність грошових потоків
Публічна звітність і соціальна відповідальність	Демонстрація екологічних, соціальних і управлінських стандартів (ESG)	Отримання преференцій, підтримка з боку держави, довіра з боку відповідальних інвесторів
Використання зворотного зв'язку	Виявлення проблем, вдосконалення продуктів, стимулювання інновацій	Підвищення конкурентоспроможності, довгострокова стійкість

Джерело: складено автором

У випадку АТ «Укргазвидобування» це особливо актуально, оскільки галузь видобутку природних ресурсів є капіталомісткою і потребує постійного фінансування для модернізації обладнання, освоєння нових родовищ та підтримки екологічних стандартів.

Комунікативна політика виконує функцію запобігання та мінімізації кризових ситуацій, пов'язаних з негативною інформацією, що може призвести до:

Втрати довіри з боку споживачів і партнерів.

Штрафних санкцій з боку регуляторів через порушення екологічних або технічних норм.

Витрат на кризовий піар і антикризові комунікації.

Зниження ринкової вартості підприємства та втрати контрактів.

Для АТ «Укргазвидобування» з урахуванням високої суспільної уваги до екологічної безпеки та соціальної відповідальності такі ризики мають особливо велике значення. Своєчасне реагування, відкритість і прозорість у комунікаціях допомагають запобігти або мінімізувати негативні фінансові наслідки.

Якісна внутрішня комунікація сприяє більш ефективній організації праці, зменшенню кількості помилок, уникненню дублювання зусиль і оперативному вирішенню виробничих завдань. В результаті:

Скорочується час на ухвалення управлінських рішень.

Знижується кількість простоїв і аварій.

Покращується координація між підрозділами.

Підвищується мотивація і залученість персоналу, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Це, у свою чергу, призводить до зниження операційних витрат і підвищення рентабельності виробництва.

Комунікативна політика, спрямована на налагодження діалогу із споживачами, постачальниками та іншими контрагентами, сприяє:

Формуванню лояльності клієнтів і довгострокових партнерських відносин.

Підвищенню якості обслуговування та адаптації послуг до потреб ринку.

Розширенню географії збуту і збільшенню обсягів продажів.

Це безпосередньо впливає на обсяги доходів підприємства і стабільність його фінансового становища.

В умовах сучасної бізнес-середовища соціальна відповідальність і екологічна безпека стають невід'ємними складовими стратегії сталого розвитку. Комунікативна політика АТ «Укргазвидобування», що відкрито інформує про заходи щодо охорони навколишнього середовища, дотримання норм безпеки та підтримки місцевих громад, дозволяє:

Зменшувати конфлікти із суспільством і органами влади.

Отримувати державну підтримку і преференції.

Підвищувати привабливість підприємства для соціально відповідальних інвесторів.

Це має позитивний вплив на стабільність фінансової діяльності, зниження ризиків втрат і штрафів.

Сучасна комунікативна політика передбачає активне використання зворотного зв'язку від працівників, партнерів і клієнтів для постійного вдосконалення процесів, впровадження інновацій та адаптації до змін ринку. Це створює передумови для:

Розробки нових технологій і продуктів.

Гнучкості управління у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Збереження і підвищення конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Комунікативний процес на підприємстві – це складна система взаємодії між різними підрозділами, співробітниками, керівництвом, а також зовнішніми стейкхолдерами. Ефективність цього процесу багато в чому залежить від того, наскільки належним чином організовані його складові – організаційне, інформаційне та функціональне забезпечення. Розглянемо кожен із цих аспектів докладніше.

Організаційне забезпечення комунікації включає систему структур, ролей, відповідальностей і процедур, що регламентують інформаційний обмін на підприємстві. В АТ «Укргазвидобування» цей аспект реалізований через:

Визначення відповідальних підрозділів і посадових осіб – комунікація на підприємстві проходить через централізовані і децентралізовані канали. Відділ корпоративних комунікацій, PR-служба, служба зв'язків з інвесторами, а також структурні підрозділи, відповідальні за внутрішні комунікації, координують і контролюють потік інформації.

Регламентація процесів комунікації – розроблені та затверджені внутрішні нормативні документи, які регламентують порядок проведення нарад, обмін інформацією між підрозділами, публікацію офіційних повідомлень і звітів. Це

дозволяє знизити ризики інформаційних збоїв і розбіжностей.

Побудова ієрархії комунікації – існують формальні канали звернення, які враховують структуру управління підприємства. При цьому активно заохочується горизонтальна комунікація для оперативного вирішення виробничих завдань.

Залучення керівництва до комунікаційного процесу – топ-менеджмент бере активну участь у формуванні інформаційної політики, організації публічних виступів, презентацій, прес-конференцій, що підвищує довіру співробітників і партнерів.

Таким чином, організаційне забезпечення формує чітку структуру і дисципліну інформаційного обміну, підвищуючи його прозорість і контрольованість.

Інформаційне забезпечення включає всі ресурси, технології та методи, які підприємство використовує для збору, обробки, зберігання та передачі інформації. В АТ «Укргазвидобування» воно реалізується через:

Інформаційні системи і платформи – впроваджені сучасні ІТ-рішення, такі як корпоративні портали, системи електронної пошти, платформи для відеоконференцій (наприклад, Zoom, Microsoft Teams), що забезпечують швидкий та зручний обмін даними.

Бази даних та документообіг – централізовані електронні архіви та системи документообігу (наприклад, 1С:Документообіг), які дозволяють зберігати історію комунікацій і оперативно знаходити необхідну інформацію.

Відкритість та прозорість інформації – створено корпоративний вебсайт та сторінки у соціальних мережах, які регулярно оновлюються, щоб інформувати громадськість, інвесторів і партнерів про діяльність, результати роботи, екологічні ініціативи та соціальні проекти.

Внутрішні інформаційні розсилки – регулярні бюлетені, новини, оголошення, які поширюються серед співробітників, забезпечують високий рівень поінформованості та єдності команди.

Зворотний зв'язок – діє система опитувань, анкетування, скриньок ідей,

які дають змогу отримувати думки і пропозиції співробітників і партнерів, що підвищує якість прийняття рішень.

Інформаційне забезпечення комунікаційного процесу в АТ «Укргазвидобування» базується на сучасних технологіях і забезпечує оперативність, доступність і надійність інформації.

Функціональне забезпечення – це комплекс заходів, процедур і дій, спрямованих на реалізацію комунікативної політики в повсякденній діяльності підприємства. Воно включає:

Планування комунікацій – розробка і реалізація щорічних і проектних планів комунікацій, які враховують потреби підприємства, графіки звітності, ключові події, кризові ситуації.

Організація заходів – проведення прес-конференцій, брифінгів, зустрічей з інвесторами, внутрішніх навчальних семінарів і тренінгів для підвищення комунікативних навичок персоналу.

Моніторинг і аналіз ефективності –регулярний аналіз комунікаційних кампаній, оцінка результатів опитувань і зворотного зв'язку, корекція стратегій у відповідь на змінні умови.

Управління кризовими комунікаціями –наявність процедур і команд для швидкого реагування на інформаційні інциденти, які можуть негативно вплинути на репутацію та діяльність підприємства.

Підтримка корпоративної культури – формування загальних цінностей, норм і правил поведінки, що сприяють відкритості, довірі і взаємоповазі в команді.

Функціональне забезпечення забезпечує практичне втілення комунікативної політики і підтримує її адаптивність до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Комунікативний процес в АТ «Укргазвидобування» інтегрований у загальну систему управління і виступає фундаментом для ефективною реалізації стратегічних, тактичних і операційних завдань підприємства. Він забезпечує:

Скоординованість дій різних підрозділів і рівнів управління.

Підтримку прозорості і відкритості управлінських рішень.

Забезпечення інформаційної підтримки процесів прийняття рішень.

Формування позитивного корпоративного іміджу та підтримку зовнішніх зв'язків.

Таблиця 2.13. SWOT-аналіз комунікативної політики АТ «Укргазвидобування»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Розвинена корпоративна структура комунікацій	- Інформаційна надмірність та перевантаження співробітників
- Використання сучасних інформаційних технологій	- Недостатня інтеграція комунікацій між підрозділами
- Відкрита зовнішня політика, активна взаємодія з громадськістю	- Обмежена локалізація інформації для різних аудиторій
- Залучення топ-менеджменту до комунікаційного процесу	- Відсутність системного моніторингу ефективності комунікацій
- Регламентація процесів обміну інформацією	- Ризики інформаційної ізоляції через високі стандарти безпеки
- Наявність системи зворотного зв'язку	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Впровадження цифрових платформ і AI-технологій	- Інформаційні атаки і кібератаки
- Розширення присутності в соціальних мережах і мультимедіа	- Негативні зовнішні інформаційні кампанії
- Посилення внутрішньої корпоративної культури	- Відсутність оперативного реагування в кризових ситуаціях
- Розвиток аналітики та систем зворотного зв'язку	- Внутрішні конфлікти та низька мотивація співробітників
- Покращення кризового комунікаційного менеджменту	- Зміни в законодавстві та регуляторних нормах

Джерело: складено автором

Комунікативна політика АТ «Укргазвидобування» має низку вагомих переваг. По-перше, наявність чітко структурованої організаційної системи і спеціалізованих підрозділів забезпечує якісний і системний підхід до комунікацій. Використання сучасних технологій дозволяє швидко і ефективно передавати інформацію як всередині підприємства, так і назовні. Особливо важливим є активне залучення керівництва, що підвищує рівень довіри з боку партнерів і громадськості. Також регламентація та систематизація процесів обміну інформацією знижує ймовірність помилок і затримок.

Проте є і слабкі місця. Інформаційне перевантаження співробітників знижує загальну ефективність комунікацій, оскільки важливо відокремити ключову інформацію від другорядної. Недостатній рівень інтеграції між підрозділами створює бар'єри для оперативного прийняття рішень. Також відсутність системного моніторингу і оцінки комунікаційних кампаній обмежує можливість своєчасного коригування стратегій. Високі стандарти безпеки, хоч і необхідні, можуть іноді ускладнювати доступ до інформації.

Можливості для розвитку здебільшого пов'язані з цифровізацією: автоматизація комунікацій, використання штучного інтелекту, розширення присутності в соціальних мережах і мультимедійних платформах. Активізація внутрішньої корпоративної культури через навчання та зворотний зв'язок може суттєво підвищити мотивацію і згуртованість персоналу. Важливим напрямком є також покращення кризового менеджменту, щоб оперативно реагувати на виклики і зберігати репутацію.

Загрози включають зовнішні фактори – інформаційні атаки, дезінформацію, а також внутрішні ризики, такі як конфлікти між співробітниками і недостатня мотивація, що може негативно впливати на ефективність комунікацій. Крім того, швидкі зміни у законодавстві можуть ставити нові вимоги до інформаційної прозорості та безпеки.

Загалом, для підвищення ефективності комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» важливо посилити інтеграцію між відділами, впровадити сучасні аналітичні інструменти моніторингу, оптимізувати потоки інформації, а також активно використовувати можливості цифрової трансформації та розвивати корпоративну культуру. Це допоможе зменшити вплив слабких сторін і мінімізувати загрози, водночас закріпивши і розвиваючи сильні сторони та можливості.

На основі виявлених сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, варто детальніше зупинитись на ключових перевагах і недоліках, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації комунікативної політики в АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 2.14. Переваги та недоліки реалізації комунікативної політики АТ «Укргазвидобування»

Переваги	Недоліки
1. Чітка структурованість комунікаційних процесів — завдяки внутрішнім регламентам та політикам забезпечується послідовність передачі інформації та зменшується ризик її спотворення.	1. Інформаційне перевантаження співробітників — надлишок повідомлень знижує продуктивність і ускладнює фокусування.
2. Високий рівень інформаційної відкритості — прозора взаємодія з державою, громадськістю та партнерами формує позитивний імідж.	2. Недостатня інтеграція між підрозділами — обмежена координація уповільнює реалізацію стратегічних завдань.
3. Активна участь топ-менеджменту — залучення керівництва сприяє авторитетності комунікацій та оперативності управління.	3. Обмежена адаптація повідомлень до цільових аудиторій — стандартизована подача інформації знижує її ефективність.
4. Використання сучасних ІТ-рішень — цифрові платформи пришвидшують обмін інформацією та знижують витрати часу.	4. Відсутність системного моніторингу ефективності — ускладнює аналіз і коригування комунікативних стратегій.
5. Система зворотного зв'язку — двосторонній обмін інформацією підвищує адаптивність і гнучкість підприємства.	5. Ризики інформаційної ізоляції — суворі стандарти безпеки можуть обмежити доступ до інформації.
Переваги	Недоліки
6. Інтеграція в загальну систему управління — комунікації координують діяльність підрозділів і сприяють досягненню спільних цілей.	6. Слабка реакція на кризові ситуації — недостатня оперативність у комунікації під час криз знижує репутаційну стійкість.

Джерело: складено автором

Аналіз комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» свідчить про те, що підприємство має чітко сформований механізм управління, який забезпечує належний рівень організації інформаційних потоків і взаємодії між підрозділами. Комунікативна політика відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу компанії, сприяє підвищенню лояльності партнерів і працівників, а також безпосередньо впливає на фінансово-економічні показники підприємства. Впроваджені інформаційні технології та налагоджені канали зв'язку забезпечують своєчасність і якість обміну інформацією, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Разом з тим, проведений SWOT-аналіз дозволив виявити як сильні сторони комунікативної політики, зокрема високий рівень внутрішньої

координації та наявність системи зворотного зв'язку, так і слабкі місця, зокрема деякі проблеми з узгодженістю інформаційних повідомлень та недостатній рівень інтеграції зовнішніх каналів комунікації. Ці недоліки можуть обмежувати потенціал зростання підприємства та ефективність його зовнішніх зв'язків.

Отже, для подальшого удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» доцільно зосередитись на оптимізації інформаційних процесів, посиленні інтеграції цифрових платформ та підвищенні професійної компетентності працівників у сфері корпоративних комунікацій. Це сприятиме не лише зміцненню внутрішньої організації, а й покращенню позицій підприємства на ринку, що, у свою чергу, позитивно вплине на його фінансові результати та конкурентоспроможність.

## Висновки до розділу 2

1. У першому підрозділі проаналізовано діяльність АТ «Укргазвидобування» – найбільшого газовидобувного підприємства України, що забезпечує повний цикл видобутку та постачання природного газу й має істотний вплив на економіку та енергетичну безпеку країни. Компанія працює у 12 областях та забезпечує діяльність завдяки 17 тисячам співробітників, розвиваючи нові технології та впроваджуючи інновації. Її історія налічує понад століття, а економічні показники підтверджують провідну позицію — «Укргазвидобування» забезпечує понад 70% видобутку газу в Україні. Ефективне управління, розвинена структура підрозділів та соціальні й екологічні ініціативи зміцнюють стабільність підприємства й підвищують його роль у національному господарстві.

2. У другому підрозділі проаналізовано фінансово-економічну діяльність АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 роки, що показала покращення фінансової стійкості завдяки зростанню сукупного та власного капіталу, але

паралельно відбулося зниження доходів та валового прибутку (майже на 23%) через зовнішні фактори — економічну нестабільність, воєнну агресію, підвищення виробничих витрат та проблеми із забезпеченням безпеки. Водночас фінансовий аналіз дає можливість виявляти слабкі місця та розробляти обґрунтовані управлінські рішення для покращення використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності.

3. У третьому підрозділі проаналізовано комунікативну політику АТ «Укргазвидобування» як ключовий фактор забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних економіко-політичних викликів. Вказано, що компанія застосовує комплексний підхід до організації зовнішніх та внутрішніх комунікацій на базі сучасних технологій, чітко розподілених повноважень та механізмів контролю інформації, що дає можливість покращувати процеси управління, зміцнювати імідж та рівень довіри з боку партнерів й інвесторів, швидко реагувати на зміни та нейтралізувати можливі загрози. Ефективно побудована система комунікації допомагає забезпечувати стабільну діяльність підприємства та створює підґрунтя для його сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3.  
УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ З МЕТОЮ  
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ УПРАВЛІННЯ З  
ПЕРЕРОБКИ ГАЗУ ТА ГАЗОВОГО КОНДЕНСАТУ АТ  
«УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування»

В умовах воєнного стану, цифрової трансформації та високої конкуренції на енергетичному ринку ефективна комунікація є критичною для АТ «Укргазвидобування». Вона забезпечує взаємодію зі стейкхолдерами, формує позитивний імідж, згуртовує персонал і дозволяє оперативно реагувати на кризові ситуації. Для газовидобувного підприємства це також фактор енергетичної безпеки країни.

Аналіз виявив низку проблем у комунікації: недостатнє використання цифрових інструментів, фрагментарність внутрішніх зв'язків, обмежений зворотний зв'язок зі стейкхолдерами, відсутність єдиної стратегії та низька прозорість у соціальній відповідальності. Це гальмує ефективність комунікативної політики.

Відтак потрібне удосконалення підходів, що базується на прозорості, відкритості, технологічності та стратегічній узгодженості. Метою є підвищення гнучкості, інтегрованості та результативності комунікацій на всіх рівнях управління.

Для цього слід:

Оптимізувати обсяг і канали інформації, щоб подолати інформаційне перевантаження;

Запровадити єдину комунікаційну платформу для покращення взаємодії між підрозділами;

Впровадити систему оцінки ефективності комунікацій із чіткими КРІ;

Розвивати корпоративну культуру, що зміцнює згуртованість та лояльність персоналу;

Інтегрувати сучасні ІТ-рішення та штучний інтелект для автоматизації і персоналізації процесів.

Реалізація цих завдань підвищить стратегічну цінність комунікаційної політики, допоможе адаптуватись до викликів та забезпечить сталий розвиток АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасного ринку.

Сучасна ефективна комунікативна політика повинна бути системною, технологічно підтриманою, прозорою, інтегрованою в управлінську діяльність підприємства. Запропонована авторська модель включає шість взаємопов'язаних напрямів удосконалення, які ґрунтуються на виявлених проблемах і відповідають поточним викликам галузі.

Таблиця 3.1. Основні напрями удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування»

№ розділу	Напрямок удосконалення комунікативної політики	Ключові заходи (коротко)
3.1	Оптимізація інформаційних потоків	- Категоризація повідомлень (пріоритетні, інформаційні, службові)- Автоматизоване розсилання через CRM/ERP- Використання візуального контенту (інфографіка, відео)
3.2	Підвищення інтеграції між підрозділами	- Щотижневі міжвідділові координаційні сесії- Використання спільних цифрових платформ (Trello, Slack, Asana)- КРІ для міжпідрозділової взаємодії
3.3	Систематичний моніторинг ефективності комунікацій	- Введення показників ефективності (відсоток прочитаних, відповідей)- Регулярні анонімні опитування персоналу- Використання аналітичних ВІ-інструментів
3.4	Цифровізація комунікацій та використання ШІ	- Віртуальний асистент для внутрішніх запитів- Чат-боти для поширення інформації- Штучний інтелект для сегментації аудиторії та адаптації повідомлень
3.5	Розвиток корпоративної культури та зворотного зв'язку	- Регулярні тренінги з комунікації та soft skills- Внутрішній портал для обміну досвідом і визнання заслуг- Формування культури зворотного зв'язку (анонімні опитування)
3.6	Удосконалення кризової комунікації	- Шаплони кризових повідомлень- Антикризова комунікаційна команда- Тестування кризових сценаріїв (симуляції)

Джерело: складено автором

### 3.1. Оптимізація інформаційних потоків

Оптимізація інформаційних потоків критично важлива для своєчасного, точного та структурованого обміну даними в складному підприємстві, як АТ «Укргазвидобування». Виклики – інформаційне перевантаження, різноманітність каналів і потреба швидких рішень — вимагають системного підходу.

Пропонується впровадити єдину систему категоризації повідомлень за важливістю: пріоритетні (термінові зміни, аварії), інформаційні (оновлення, новини) та службові (організаційні вказівки без термінового реагування). Це допоможе співробітникам швидше орієнтуватися у потоках, уникати ігнорування важливого і зменшить стрес від надлишку інформації.

Автоматизація розсилок через CRM чи корпоративні платформи дозволить персоналізувати повідомлення за роллю, знижуючи людський фактор і підвищуючи швидкість та точність передачі.

Використання візуального контенту (інфографіка, відео) покращує засвоєння складної інформації, підвищує увагу та зменшує помилки через неправильне розуміння тексту. Це сприяє швидкому й ефективному навчанню співробітників.

Компанія Siemens застосовує багаторівневу категоризацію повідомлень у своїй внутрішній платформі, що дозволяє співробітникам вчасно отримувати нагальні інструкції про безпеку чи зміни у виробничих процесах, а інформаційні оновлення отримувати у форматі дайджесту. Це значно знизило кількість помилок, пов'язаних із несвоєчасним отриманням інформації.

Автоматизація розсилки через CRM-подібні системи — у Salesforce внутрішні комунікації налаштовані так, що кожен співробітник отримує тільки ту інформацію, яка актуальна для його посади, що знижує шум і підвищує ефективність.

Використання візуального контенту, як це робить Google, допомагає краще донести складну інформацію: внутрішні навчальні матеріали у вигляді інтерактивних інфографік та відео сприймаються набагато краще, ніж текстові

документи.

### 3.2. Підвищення інтеграції між підрозділами

Однією з головних проблем великих підприємств є фрагментація інформації між департаментами, що призводить до дублювання зусиль, втрати даних і сповільнює прийняття рішень. Для АТ «Укргазвидобування» міжвідділова інтеграція є життєво важливою.

Запровадження щотижневих онлайн-стендапів із ключовими представниками підрозділів сприятиме обміну інформацією, узгодженню пріоритетів і швидкому реагуванню.

Використання корпоративних чатів і платформ (Slack, Trello, Asana) забезпечує прозорість обміну даними, контроль за виконанням завдань і ефективну командну роботу, навіть на відстані.

Впровадження KPI для міжпідрозділової взаємодії стимулюватиме співпрацю, оцінюючи своєчасність обміну інформацією, кількість спільних проєктів і рівень задоволеності взаємодією.

У компанії Unilever застосовують щотижневі міжвідділові стендапи, на яких обговорюють пріоритетні задачі, нові проєкти та проблеми. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін і усувати перешкоди у роботі.

Використання інструментів управління проєктами, таких як Asana або Slack, широко поширене в IT-компаніях, наприклад у Spotify. Там всі команди мають спільний простір, де відслідковують прогрес і координують дії в реальному часі.

Впровадження KPI для міжпідрозділової взаємодії практикує General Electric: компанія оцінює не лише результат окремого відділу, а й ефективність його комунікації з іншими підрозділами, що сприяє формуванню командного підходу.

### 3.3. Систематичний моніторинг ефективності комунікацій

Для постійного удосконалення комунікативної політики потрібно впровадити механізми регулярної оцінки її ефективності, щоб не залишатись у застої та враховувати потреби співробітників.

Введення показників ефективності (відсоток прочитаних повідомлень, відповідей, залучення) допоможе відстежувати активність сприйняття інформації і коригувати канали комунікації.

Регулярні анонімні опитування персоналу виявляють проблеми у внутрішній комунікації і дозволяють оперативно реагувати на них.

Використання аналітичних інструментів (Google Forms, Power BI) дає змогу глибоко аналізувати дані, візуалізувати тенденції та підвищувати якість управлінських рішень.

Компанія IBM застосовує власні BI-системи для моніторингу внутрішніх комунікацій. Вони аналізують відсоток прочитаних повідомлень, час реакції і рівень участі співробітників у обговореннях, що допомагає коригувати комунікаційні стратегії.

Регулярні анонімні опитування проводять у Microsoft, де вони називають це “pulse surveys”. Результати допомагають керівництву зрозуміти настрій у колективі, визначити зони стресу та слабкі місця у передачі інформації.

#### 3.4. Цифровізація комунікацій та використання ШІ

Впровадження цифрових технологій і ШІ підвищує швидкість, точність і персоналізацію комунікацій.

Віртуальний асистент на базі ШІ швидко відповідає на типові запити співробітників, допомагає знаходити документи та контакти, знижуючи навантаження на HR і IT.

Чат-боти автоматично інформують про новини та оновлення, сегментуючи аудиторію за ролями, що підвищує релевантність інформації і зменшує навантаження на менеджерів.

ШІ аналізує поведінку співробітників і формує індивідуалізовані повідомлення, що підвищує залученість і ефективність комунікації.

Компанія Amazon активно використовує чат-ботів для автоматизації внутрішніх запитів працівників: бот відповідає на типові питання з HR, технічної підтримки, що звільняє час фахівців.

Віртуальні асистенти застосовують і в SAP, де вони допомагають співробітникам швидко знаходити необхідні документи, контакти або правила,

покращуючи швидкість доступу до інформації.

Інтелектуальна сегментація аудиторії використовується у Facebook (Meta) для внутрішніх корпоративних повідомлень, де ШІ аналізує поведінку користувачів і формує індивідуальні стрічки новин.

### 3.5. Розвиток корпоративної культури та зворотного зв'язку

Комунікація — це не лише обмін інформацією, а й формування атмосфери підтримки та спільних цінностей, що об'єднує співробітників.

Регулярні тренінги з комунікації, soft skills і емоційного інтелекту розвивають навички емпатії, вирішення конфліктів і зміцнюють командний дух.

Внутрішній портал для обміну досвідом, ідеями та визнання заслуг мотивує співробітників і покращує робочу атмосферу.

Розвиток культури зворотного зв'язку через анонімні опитування та відкриті платформи сприяє чесності, прозорості та швидкому вирішенню проблем.

У Zappos корпоративна культура зосереджена на відкритості і взаємній підтримці. Вони регулярно проводять тренінги з розвитку soft skills і заохочують обмін ідеями через внутрішню платформу.

Компанія Adobe впровадила програму “Check-in”, де співробітники можуть анонімно давати відгуки про робочі процеси і керівництво, що значно покращило комунікації та знизило рівень конфліктів.

### 3.6. Удосконалення кризової комунікації

В умовах війни підприємство має мати чіткі механізми кризової комунікації для швидкого реагування та мінімізації наслідків.

Розробка шаблонів кризових повідомлень пришвидшує реакцію, запобігає паніці та дезінформації, адаптуючись до різних типів криз.

Антикризова комунікаційна команда з представників PR, HR, IT і безпеки забезпечує координацію і оперативне поширення інформації.

Регулярні симуляції кризових сценаріїв допомагають відпрацювати протоколи, виявити слабкі місця і знизити ризики помилок.

Під час пандемії COVID-19 компанія Johnson & Johnson застосувала комплексну кризову комунікаційну стратегію: оперативне інформування персоналу про зміни у роботі, заздалегідь підготовлені шаблони повідомлень, а також спеціальна команда, що координувала всі комунікації.

Компанія Shell проводить регулярні кризові симуляції (tabletop exercises), щоб тестувати готовність комунікаційної команди до аварійних ситуацій на виробничих майданчиках, що мінімізує ризики збитків і збоїв.

Удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» є надзвичайно важливим завданням в умовах сучасних викликів — війни, стрімкої цифровізації та динамічних змін ринкового середовища. Запропонована авторська модель системного підходу охоплює ключові напрями, які дозволяють підвищити ефективність, інтегрованість і гнучкість комунікацій всередині підприємства. Оптимізація інформаційних потоків, активізація міжпідрозділової взаємодії, систематичний моніторинг результатів, впровадження цифрових інструментів та розвиток корпоративної культури формують міцний фундамент для побудови прозорої, оперативної та адаптивної системи комунікації. Вдосконалення кризової комунікації забезпечить стійкість підприємства навіть у складних та непередбачуваних ситуаціях.

Для забезпечення подальшого розвитку та підвищення ефективності комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» доцільно рекомендувати:

Забезпечити активне залучення працівників усіх рівнів до процесу формування та коригування комунікаційних стратегій, що сприятиме підвищенню їх мотивації та відповідальності за досягнення спільних цілей підприємства.

Систематично оновлювати та адаптувати застосовувані цифрові інструменти комунікації з урахуванням результатів внутрішнього моніторингу та аналізу зворотного зв'язку, а також з урахуванням сучасних технологічних тенденцій.

Впровадити програму розвитку лідерських навичок ефективної комунікації серед керівного складу, оскільки рівень комунікаційної компетентності управлінців має вирішальне значення для формування

позитивного комунікаційного клімату.

Сприяти формуванню культури відкритого та конструктивного зворотного зв'язку, що дозволить своєчасно виявляти проблемні питання та оперативно їх усувати.

Розвиток міжкультурної комунікації, з урахуванням особливостей регіональної та міжнародної діяльності підприємства, є одним із ключових чинників підвищення ефективності взаємодії у сучасних багатонаціональних колективах. В умовах глобалізації ринку та активної експансії АТ «Укргазвидобування» на міжнародні ринки важливо враховувати культурні, мовні та поведінкові відмінності співробітників, партнерів і клієнтів. Це сприятиме поглибленню взаєморозуміння, налагодженню довіри та посиленню координації у міжнаціональних командах, що, у свою чергу, підвищить якість прийняття управлінських рішень і оперативність виконання завдань.

Запровадження вищезазначених заходів, зокрема створення внутрішніх політик з урахуванням культурних особливостей і впровадження механізмів зворотного зв'язку, забезпечить формування ефективної, адаптивної та конкурентоспроможної системи комунікацій. Така система сприятиме не лише покращенню внутрішньої взаємодії, а й підвищенню репутації підприємства на зовнішніх ринках, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей АТ «Укргазвидобування» у складних умовах сучасного ринкового середовища.

Для досягнення високого рівня ефективності комунікаційної політики АТ «Укргазвидобування» необхідним є системний і комплексний підхід до її вдосконалення, що базується на чіткому визначенні стратегічних напрямів розвитку та адаптації до нових реалій. В умовах нестабільного ринкового середовища, зумовленого війною, зростає потреба в гнучкості, прозорості та оперативності інформаційної взаємодії.

Одночасно виклики цифрової трансформації вимагають від підприємства активного впровадження інноваційних технологій у сферу комунікацій. Тому кожен із обраних напрямів має бути цілеспрямовано орієнтований на вирішення конкретних управлінських, організаційних та репутаційних проблем, а також на загальну результативність і стійкість діяльності підприємства.

Таблиця 3.2. Матриця стратегічних напрямів удосконалення комунікацій АТ «Укргазвидобування»

Стратегічний напрям	Цілі напрямку	Ключові заходи	Очікувані результати	Відповідальні підрозділи
1. Оптимізація інформаційних потоків	Забезпечення чіткої, структурованої та своєчасної передачі інформації	- Впровадження системи категоризації повідомлень (пріоритетні, інформаційні, службові)- Автоматизація розсилання через CRM та внутрішні платформи- Використання візуального контенту (інфографіка, відео) для ключових повідомлень	- Зниження інформаційного шуму- Підвищення розуміння і засвоєння інформації співробітниками- Скорочення часу на пошук важливої інформації	Відділ ІТ, Відділ комунікацій, Відділ бізнес-підрозділів
2. Підвищення інтеграції між підрозділами	Створення єдиної комунікаційної платформи для спільної роботи та обміну інформацією	- Запровадження щотижневих міжвідділових координаційних сесій- Використання корпоративних чатів, Trello/Asana/Slack- Введення KPI з міжпідрозділової взаємодії	- Покращення співпраці між підрозділами- Підвищення оперативності прийняття рішень- Усунення дублікатів та непорозумінь	Керівники підрозділів, HR-відділ, Відділ ІТ
3. Систематичний моніторинг ефективності комунікацій	Оцінка реального впливу комунікаційних процесів на роботу підприємства	- Введення KPI комунікацій (рівень прочитання, залучення)- Регулярні анонімні опитування співробітників- Використання аналітичних BI-систем (Power BI, Google Forms)	- Виявлення слабких місць у комунікаціях- Підвищення прозорості комунікаційних процесів- Прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Відділ аналітики, Відділ комунікацій, HR
4. Цифровізація комунікацій та використання штучного інтелекту	Використання сучасних технологій для автоматизації та персоналізації комунікацій	- Впровадження віртуальних асистентів для внутрішніх запитів- Використання чат-ботів для поширення оперативної інформації- Застосування ШІ для сегментації аудиторії та адаптації повідомлень	- Зниження навантаження на комунікаційні служби- Підвищення швидкості та точності передачі інформації- Індивідуалізація комунікації з різними групами співробітників	Відділ ІТ, Відділ інновацій, Відділ комунікацій
5. Розвиток корпоративної культури та культури зворотного зв'язку	Формування відкритого комунікаційного середовища, що стимулює співпрацю та інновації	- Проведення тренінгів з комунікації, емоційного інтелекту- Створення внутрішнього порталу для обміну досвідом та пропозиціями- Впровадження механізмів анонімного та відкритого зворотного зв'язку	- Покращення мотивації та залученості співробітників- Підвищення рівня довіри та командної згуртованості- Своєчасне виявлення та вирішення проблем	HR-відділ, Відділ комунікацій, Керівники підрозділів
6. Удосконалення кризової комунікації	Підвищення готовності підприємства до ефективного реагування у кризових ситуаціях	- Розробка шаблонів кризових повідомлень- Формування спеціалізованої антикризової комунікаційної команди- Проведення тренінгів і симуляцій кризових сценаріїв (tabletop exercises)	- Швидке та скоординоване інформування під час криз- Зменшення ризиків репутаційних втрат- Підвищення довіри серед співробітників і зовнішніх стейкхолдерів	Відділ безпеки, Відділ комунікацій, Керівництво підприємства

Джерело: складено автором

Запропонована матриця стратегічних напрямів удосконалення відображає комплексний підхід, що охоплює як оптимізацію інформаційних потоків і підвищення інтеграції між підрозділами, так і систематичний моніторинг ефективності комунікацій. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних цифрових технологій та штучного інтелекту, що дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й підвищити персоналізацію та якість інформаційного обміну. Окремий напрямок спрямований на розвиток корпоративної культури та культури зворотного зв'язку, що є основою для формування сприятливого внутрішнього середовища і стимулює активну взаємодію між співробітниками.

Також важливим аспектом є удосконалення кризової комунікації, що забезпечує швидке та ефективне реагування на непередбачувані ситуації, зменшуючи ризики репутаційних та операційних втрат.

Детальніше основні стратегічні напрями, їх цілі, ключові заходи, очікувані результати та відповідальні структурні підрозділи представлені у матриці вище. Впровадження запропонованих заходів створить передумови для формування прозорої, адаптивної та стійкої системи комунікацій, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасних викликів.

Матриця стратегічних напрямів удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» демонструє цілісний і системний підхід до розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства, що є ключовим чинником для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Загалом, запропонована матриця є збалансованою, комплексною системою, яка поєднує технологічні інновації, управлінські практики та культурні трансформації. Її реалізація дасть змогу підвищити не лише якість і ефективність комунікацій в АТ «Укргазвидобування», а й сприятиме формуванню гнучкої, адаптивної та відповідальної корпоративної структури, готової до викликів сучасного середовища.

Впровадження запропонованої системної моделі удосконалення

комунікативної політики дозволить суттєво підвищити якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій на підприємстві, що в сучасних умовах є критично важливим для досягнення стратегічних цілей компанії.

Розглянемо докладніше ключові очікувані результати, які матимуть як безпосередній, так і довгостроковий позитивний вплив на діяльність АТ «Укргазвидобування».

Зменшення інформаційного шуму та підвищення продуктивності. Категоризація повідомлень і автоматизація розсилок через CRM зменшать дублювання і нерелевантність, що підвищить фокус працівників і скоротить час на пошук даних.

Приклад: Siemens знизила час перегляду пошти на 20%.

Своєчасність і релевантність повідомлень. Використання цифрових платформ і ШІ для сегментації аудиторії забезпечує доставку інформації тим, хто її потребує, підвищуючи оперативність і ефективність.

Приклад: Amazon покращує залученість і зменшує пропуски важливої інформації.

Залученість персоналу і розвиток культури зворотного зв'язку. Регулярні тренінги і механізми зворотного зв'язку підвищують довіру, мотивацію і згуртованість колективу.

Приклад: Google підтримує інновації завдяки відкритій культурі.

Зміцнення корпоративного бренду. Чітка комунікація і сучасні практики підвищують довіру партнерів і клієнтів, роблять компанію привабливим роботодавцем.

Приклад: Microsoft покращує імідж завдяки інвестиціям у корпоративну культуру.

Підвищення репутаційної стійкості в кризах. Кризові протоколи і тренінги забезпечують швидку та скоординовану реакцію, мінімізуючи негативні наслідки.

Приклад: Coca-Cola ефективно управляла кризою під час COVID-19.

Впровадження ініціатив забезпечить зниження інформаційного шуму,

своєчасність і точність комунікацій, підвищення залученості персоналу, зміцнення бренду і репутаційну стійкість.

Розглянемо діаграму, яка візуально ілюструє очікувані ефекти від удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування».

Запропонована матриця стратегічних напрямів удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» має низку унікальних характеристик, що вирізняють її серед традиційних підходів. По-перше, вона поєднує інноваційні технологічні рішення, такі як автоматизація інформаційних потоків та застосування штучного інтелекту, з комплексним розвитком корпоративної культури та механізмів зворотного зв'язку. Такий системний підхід дозволяє не лише модернізувати процеси комунікації, а й створити атмосферу відкритості, довіри і високої мотивації серед співробітників.

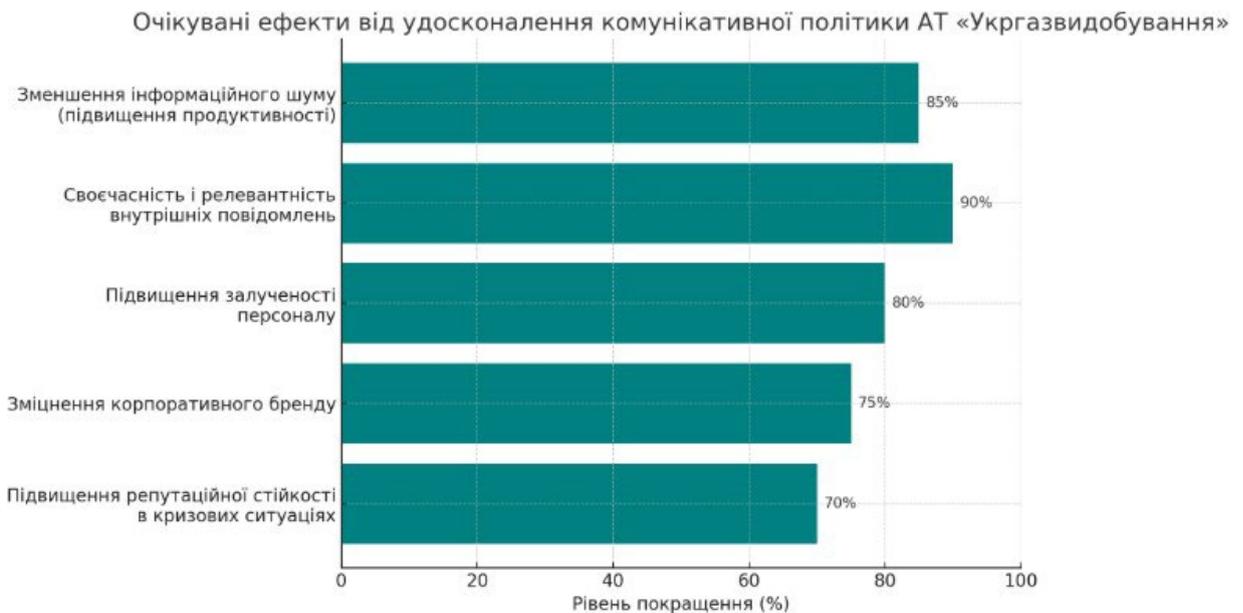


Рисунок 3.1. Очікувані ефекти від удосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування»

Джерело: складено автором

Ці пропозиції чітко відповідають основним проблемам, виявленим на підприємстві: інформаційному перевантаженню, низькій узгодженості між підрозділами, недостатній прозорості внутрішніх процесів та слабкій

адаптивності в умовах змін. Впровадження категоризації повідомлень, регулярних координацій, моніторингу ефективності та цифрових інструментів усуває ці вузькі місця, підвищуючи продуктивність і якість внутрішніх комунікацій.

Стратегічний ефект від реалізації цієї моделі є надзвичайно вагомим для АТ «Укргазвидобування» в контексті ризиків і динамічного ринку. Вона забезпечить зниження інформаційного шуму, підвищить оперативність і релевантність передачі інформації, сприятиме розвитку залученості персоналу та зміцненню корпоративного бренду. Особливо важливою є посилена репутаційна стійкість і готовність до кризових ситуацій, що є критичною перевагою в умовах сучасної нестабільності. Загалом, запропонована комунікаційна стратегія сформує гнучку, адаптивну і відповідальну корпоративну структуру, що підвищить конкурентоспроможність і довгострокову стійкість підприємства.

### 3.2. Цифровізація комунікаційних процесів АТ «Укргазвидобування»

Цифровізація комунікаційних процесів на підприємствах, таких як АТ «Укргазвидобування», набуває все більшої важливості в умовах сучасного бізнес-середовища. Впровадження цифрових технологій у комунікаційні процеси є ключовим чинником для підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення оперативного обміну інформацією та покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації.

На сьогоднішній день у АТ «Укргазвидобування» існують як традиційні, так і цифрові комунікаційні процеси. Традиційні методи включають особисті зустрічі, телефонні дзвінки та паперову документацію. Однак з урахуванням швидкого темпу технологічного розвитку, значний акцент робиться на цифровізацію. Це включає в себе використання електронної пошти, спеціалізованих платформ для спільної роботи, відеоконференції та інші інструменти цифрової комунікації.

Цифровізація дозволяє забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації, підвищити точність передачі даних та зменшити час, необхідний для прийняття управлінських рішень. Вона також сприяє зниженню витрат на комунікаційні процеси та покращує загальну координацію між різними відділами та підрозділами підприємства.

В цьому розділі розглянемо деталізовані аспекти впровадження цифрових технологій в комунікаційні процеси АТ «Укргазвидобування», зокрема їх переваги, виклики та потенційні можливості для майбутнього розвитку підприємства.

Для успішного впровадження ефективної комунікаційної політики на підприємстві першочергово необхідно детально проаналізувати існуючу структуру управління комунікаціями. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони поточної організації комунікаційних процесів, визначити основні підрозділи, які відповідають за обмін інформацією, та оцінити використовувані канали комунікації. Результати цього аналізу стануть базою для формування пропозицій щодо оптимізації структури, підвищення оперативності, прозорості та інтеграції цифрових інструментів, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності управління в цілому.

Поточна структура управління комунікаціями:

Відповідальність за комунікації розподілена між кількома підрозділами:

Відділ внутрішніх комунікацій — організація обміну інформацією між працівниками.

Відділ зовнішніх зв'язків – взаємодія з клієнтами, партнерами, ЗМІ.

ІТ-відділ – технічна підтримка цифрових каналів.

Основні канали комунікації:

Традиційні: особисті наради, телефонні дзвінки, паперова документація.

Цифрові: електронна пошта, внутрішній портал, CRM-система, відеоконференції.

Виявлені проблеми:

Надмірна бюрократія: рішення щодо комунікацій проходять через багато

рівнів погоджень, що уповільнює процес.

Затримки в інформаційних потоках: через відсутність єдиного контролю інформація часто затримується або дублюється.

Недостатня інтеграція цифрових інструментів: використовуються окремі системи без взаємодії, що ускладнює моніторинг та аналіз.

Після детального аналізу існуючої структури управління комунікаціями в АТ «Укргазвидобування» та виявлення ключових проблем, таких як надмірна бюрократія, затримки в інформаційних потоках і недостатня інтеграція цифрових інструментів, пропонується низка конкретних заходів щодо оптимізації організаційної структури. У наступних таблицях наведено основні авторські пропозиції з покращення структури управління комунікаціями та впровадження нових організаційних механізмів.

Таблиця 3.3. Пропозиції з оптимізації структури управління комунікаціями

Пропозиція	Опис	Очікуваний результат
Впровадження цифрового комунікаційного центру (ЦКЦ)	Створення окремого підрозділу, відповідального за координацію, моніторинг та інтеграцію всіх цифрових каналів комунікації.	Централізація управління, скорочення затримок, покращення контролю.
Запровадження ролей цифрових координаторів	Призначення відповідальних осіб у кожному підрозділі, які слідкуватимуть за якістю інформаційних потоків у реальному часі.	Підвищення якості комунікації, оперативне усунення проблем.
Впровадження міжвідділових цифрових платформ	Використання інтегрованих систем (ERP, внутрішній портал) для спільної роботи та обміну інформацією.	Підвищення прозорості, скорочення дублювання, покращення колаборації.

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи з оптимізації організаційної структури управління комунікаційними процесами спрямовані на усунення виявлених недоліків поточної системи. Створення цифрового комунікаційного центру дозволить централізувати контроль за всіма комунікаційними каналами, що суттєво скоротить затримки в обміні інформацією та підвищить оперативність

прийняття управлінських рішень. Введення ролей цифрових координаторів у структурних підрозділах забезпечить безперервний моніторинг якості інформаційних потоків і своєчасне реагування на можливі проблеми.

Крім того, впровадження міжвідділових цифрових платформ сприятиме інтеграції комунікаційних процесів, підвищить прозорість та покращить координацію роботи між різними підрозділами підприємства. Загалом, ці пропозиції створюють основу для більш ефективної, гнучкої та прозорої системи управління комунікаціями, що відповідає вимогам сучасного цифрового середовища та стратегічним цілям АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 3.4. Нові організаційні механізми управління

Механізм	Опис	Вигоди
Agile-підходи у комунікації	Впровадження швидких ітерацій у роботі з інформацією, гнучкість у прийнятті рішень, командна взаємодія.	Збільшення адаптивності, швидке реагування на зміни, покращення взаємодії.
Використання цифрових інструментів для прозорості управління	Впровадження систем для відстеження ухвалених рішень, автоматизованої звітності, моніторингу ефективності.	Підвищення довіри, покращення контролю, зниження корупційних ризиків.

Джерело: складено автором

Запропоновані організаційні механізми управління, зокрема впровадження agile-підходів та цифрових інструментів прозорості, мають на меті значно підвищити гнучкість і адаптивність комунікаційних процесів в АТ «Укргазвидобування». Agile-методологія забезпечить швидкі цикли обміну інформацією та оперативне прийняття рішень, що особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища.

Використання цифрових інструментів для прозорості управлінських рішень сприятиме підвищенню довіри серед працівників і партнерів, а також полегшить контроль і звітність, зменшуючи ризики корупції та неефективності. У сукупності ці підходи створять умови для більш відкритої, злагодженої та результативної комунікаційної політики, що позитивно вплине на загальну

ефективність управління підприємством.

Для успішної цифровізації комунікаційних процесів в АТ «Укргазвидобування» важливо не лише впровадити сучасні технологічні рішення, а й розробити відповідну методичну та нормативну документацію. Така документація забезпечує стандартизацію, безпеку та ефективність використання цифрових інструментів у внутрішній і зовнішній комунікації підприємства.

Методичні рекомендації визначають порядок взаємодії між підрозділами в цифровому середовищі, правила обміну інформацією та основи безпечного користування цифровими каналами. Нормативна документація встановлює корпоративні стандарти спілкування, регулює роботу з конфіденційною інформацією та формалізує використання електронних платформ. Такий комплексний підхід дозволить створити єдину систему цифрової взаємодії, що сприятиме підвищенню оперативності, прозорості та захищеності комунікацій на підприємстві.

#### Розробка методичних рекомендацій

Створення регламентів цифрової взаємодії між підрозділами  
Розробка чітких правил і процедур використання цифрових каналів комунікації, включно з описом форматів обміну даними, строків відповіді, прав доступу та алгоритмів роботи з інформацією. Це дозволить стандартизувати взаємодію між різними відділами, знизити ризики помилок та непорозумінь.

Рекомендації з безпечного використання цифрових комунікацій та захисту інформації:

Формування комплексу методичних рекомендацій щодо безпечного користування цифровими засобами: захист паролів, правила роботи з електронною поштою, користування VPN, заходи щодо запобігання фішингу та кібератак. Важливо також включити рекомендації з регулярного оновлення програмного забезпечення та поведінкових норм під час роботи з конфіденційною інформацією.

#### Нормативна документація:

Визначення стандартів корпоративного спілкування в цифровому середовищі. Розробка корпоративних стандартів, які регламентують етикет, формат і стиль ділового листування, використання чатів, відеоконференцій та інших цифрових каналів. Ці стандарти допоможуть підтримувати єдність комунікаційної політики, формувати професійний імідж підприємства і забезпечувати ефективність спілкування.

Правила поведіння з конфіденційною інформацією та її цифровий захист:

Впровадження нормативних актів, які визначають класифікацію інформації, заходи її захисту, порядок доступу та відповідальність за порушення. Особлива увага приділяється цифровим інструментам шифрування, контролю доступу і моніторингу безпеки інформаційних потоків.

Інструкції щодо використання електронних платформ і систем електронного документообігу:

Розробка детальних покрокових інструкцій для користувачів різних рівнів щодо роботи з корпоративними цифровими платформами (ERP, CRM, внутрішній портал, системи електронного документообігу). Це сприятиме швидкій адаптації працівників до нових технологій та знизить кількість технічних помилок у процесі експлуатації систем.

Для успішної цифровізації комунікаційних процесів на підприємстві ключове значення має вибір і впровадження сучасних інформаційних систем, що забезпечують зручний та ефективний обмін інформацією.

Корпоративні месенджери та внутрішні портали

Використання платформ на кшталт Microsoft Teams, Slack, Cisco Webex Teams, Google Workspace дозволяє організувати швидку комунікацію між співробітниками, проводити відеоконференції, обмінюватися файлами та вести спільну роботу над документами. Наприклад, компанія «ДТЕК» активно впровадила Microsoft Teams для підвищення оперативності внутрішніх комунікацій.

Системи управління документами (DMS) та електронного документообігу

(EDMS)

Автоматизація роботи з документами за допомогою рішень, таких як SharePoint, DocuWare, M-Files, значно підвищує швидкість обробки документів і знижує кількість паперових носіїв. Наприклад, у «Нафтогазі України» використовується система електронного документообігу для оптимізації документообігу між департаментами.

Автоматизація рутинних комунікацій

Впровадження чат-ботів і електронних помічників (наприклад, на базі Microsoft Power Virtual Agents або власних розробок) дозволяє автоматизувати відповіді на типові запити співробітників, що значно знижує навантаження на адміністративний персонал. Компанія «Київстар» успішно використовує чат-ботів для внутрішніх HR-запитів.

Для забезпечення безперебійного та швидкого обміну інформацією між різними платформами критично важливо інтегрувати цифрові канали з основними корпоративними системами:

Інтеграція з ERP, CRM та іншими системами Об'єднання Microsoft Teams чи Slack із ERP-системою (наприклад, SAP, 1C) і CRM (Salesforce, Microsoft Dynamics) дає змогу отримувати актуальні дані та повідомлення безпосередньо в корпоративних месенджерах, що підвищує оперативність прийняття рішень. Компанія «Metinvest» реалізувала інтеграцію ERP із цифровими каналами для покращення планування та контролю.

Забезпечення цілісності і швидкості передачі інформації Важливо створити єдину екосистему, де інформація з різних систем автоматично синхронізується, мінімізуючи ручний ввід і помилки. Для цього використовують API-інтерфейси, спеціалізовані платформи інтеграції (наприклад, Microsoft Power Automate, Zapier).

Таблиця 3.5. Приклади інформаційних систем для цифровізації комунікацій

Категорія	Приклади систем	Компанії, що використовують	Ключові переваги
Корпоративні месенджери	Microsoft Teams, Slack, Cisco Webex	ДТЕК, Київстар	Швидка комунікація, відеоконференції
Системи управління документами	SharePoint, DocuWare, M-Files	Нафтогаз України	Автоматизація документообігу, зниження паперового документообігу
Автоматизація рутинних задач	Microsoft Power Virtual Agents, власні чат-боти	Київстар, ПриватБанк	Скорочення часу на стандартні запити, зниження навантаження

Джерело: складено автором

Таблиця демонструє, що впровадження корпоративних месенджерів, систем управління документами та автоматизованих чат-ботів є ключовими інструментами для підвищення ефективності внутрішньої комунікації. Приклади провідних українських компаній підтверджують, що використання таких систем сприяє пришвидшенню обміну інформацією, зниженню навантаження на персонал та зменшенню паперового документообігу.

Таблиця 3.6. Інтеграція цифрових систем

Тип інтеграції	Приклади систем	Компанії, що впровадили	Результати
Інтеграція месенджерів з ERP/CRM	Microsoft Teams + SAP, Slack + Salesforce	Metinvest, ДТЕК	Оперативне інформування, скорочення затримок
Використання платформ інтеграції	Microsoft Power Automate, Zapier	Кібербезпекові компанії, банки	Автоматизація потоків даних, підвищення точності

Джерело: складено автором

Таблиця відображає важливість інтеграції месенджерів із ERP та CRM-системами для забезпечення безперебійного потоку інформації. Це дозволяє автоматизувати обробку даних і оперативно реагувати на зміни, що критично для великого підприємства з розгалуженою структурою, як АТ «Укргазвидобування». Використання платформ інтеграції підвищує точність та швидкість передачі інформації.

В умовах цифровізації ключову роль відіграє ефективне управління

інформаційними потоками. Для цього застосовуються спеціалізовані системи моніторингу та аналітики, які дозволяють в режимі реального часу оцінювати якість і швидкість обміну даними, виявляти «вузькі місця» у комунікаціях та оптимізувати процеси передачі інформації.

Оптимізація інформаційних потоків передбачає не лише технологічні рішення, а й узгодження процедур між структурними підрозділами і партнерами підприємства. Важливо забезпечити прозорі, стандартизовані канали обміну даними, які зменшують ризики втрати або затримки інформації та підвищують оперативність прийняття управлінських рішень.

У процесі цифрової трансформації підприємства комунікаційні процеси зазнають суттєвих змін. Виникає потреба у впровадженні нових підходів до управління комунікаціями, що забезпечують більшу гнучкість, швидкість реагування, інтеграцію цифрових каналів і технологій. Для досягнення ефективності цифрових змін необхідно враховувати низку ключових аспектів, які впливають як на внутрішню, так і на зовнішню комунікацію.

Таблиця 3.7. Ключові аспекти управління комунікаціями при цифровій трансформації підприємства

Пункт розділу	Особливості управління	Основні інструменти та заходи	Очікувані результати
Управління інформаційним і потоками	- Використання систем моніторингу та аналітики- Оптимізація обміну інформацією між підрозділами та партнерами	- Платформи аналітики (Power BI, Tableau)- Стандарти обміну даними- Автоматизовані канали передачі інформації	- Підвищення швидкості передачі даних- Зменшення інформаційних затримок- Поліпшення якості даних
Підвищення оперативності та прозорості	- Впровадження систем швидкого реагування- Забезпечення зворотного зв'язку- Прозорість управлінських рішень через цифрові канали	- Чат-боти, месенджери- Платформи для зворотного зв'язку- Реєстри та дашборди рішень	- Швидка реакція на проблеми- Підвищення залученості співробітників- Зростання довіри та відповідальності
Управління змінами в організації	- Стратегії навчання персоналу роботи з цифровими інструментами- Врахування психологічних та організаційних аспектів переходу	- Навчальні курси, вебінари- Психологічна підтримка- Опитування та збір зворотного зв'язку	- Легша адаптація до змін- Зниження опору цифровізації- Підвищення мотивації та компетентності

Джерело: складено автором

У таблиці 3.7 систематизовано основні аспекти управління комунікаціями, що мають критичне значення для успішного впровадження цифрової трансформації на підприємстві.

Таблиця узагальнює ключові аспекти управління комунікаційними процесами в умовах цифровізації на підприємстві. Вона показує, що ефективно управління інформаційними потоками базується на використанні сучасних систем моніторингу та аналітики, що дозволяють оптимізувати обмін даними та підвищити якість комунікацій.

Впровадження систем швидкого реагування та прозорих цифрових каналів сприяє оперативності прийняття рішень і підвищенню довіри серед співробітників. Крім того, успішна цифровізація комунікацій неможлива без продуманих стратегій навчання персоналу та уваги до психологічних аспектів змін, що значно полегшує адаптацію та підвищує мотивацію.

Таким чином, комплексний підхід до управління комунікаціями, який поєднує технологічні рішення та організаційні заходи, є запорукою підвищення ефективності роботи підприємства в цифрову епоху.

У результаті проведеного аналізу та розробки пропозицій щодо цифровізації комунікаційних процесів на АТ «Укргазвидобування» сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління інформаційними потоками, оперативності прийняття рішень та прозорості внутрішніх комунікацій.

Основні пропозиції включають створення цифрового комунікаційного центру, впровадження ролей цифрових координаторів, інтеграцію міжвідділових цифрових платформ, а також застосування agile-методологій у процесах комунікації. Такі заходи сприятимуть зменшенню бюрократичних бар'єрів, прискоренню обміну інформацією і підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Очікується, що цифровізація комунікацій призведе до покращення координації роботи між підрозділами, підвищення рівня залученості працівників, а також зміцнення безпеки інформаційних потоків. Перспективи

розвитку передбачають подальше впровадження інноваційних цифрових інструментів, таких як штучний інтелект для автоматизації аналізу даних, а також розширення інтеграції з ERP та CRM-системами.

Рекомендації для подальших досліджень включають вивчення впливу цифровізації комунікацій на корпоративну культуру та мотивацію персоналу, а також розробку комплексної стратегії управління змінами з урахуванням психологічних аспектів адаптації співробітників. Крім того, важливо продовжувати моніторинг і оцінку ефективності впроваджених цифрових рішень з метою їх постійного удосконалення.

### Висновки до розділу 3

1. У підрозділі 3.1 розглянуто ключові напрями вдосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасних викликів – війни, цифровізації та змін ринкового середовища. Запропоновано системний підхід, який поєднує оптимізацію інформаційних потоків, підвищення інтеграції між підрозділами, застосування цифрових технологій та штучного інтелекту, розвиток корпоративної культури й покращення кризових комунікацій. Вказано на необхідність активного залучення працівників та зміцнення лідерських навичок керівників, що забезпечить своєчасне й ефективне реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Впровадження цих заходів дасть можливість підвищити точність, персоналізацію й швидкість обміну інформацією, знизити рівень інформаційного шуму та зміцнити репутацію підприємства, створивши умови для його стабільності й конкурентоспроможності.

2. У підрозділі 3.2 розглянуто сучасні підходи до цифровізації комунікаційних процесів АТ «Укргазвидобування», проаналізовано нормативно-правове регулювання, стандарти та рекомендації із забезпечення кібербезпеки й підвищення швидкість обміну інформацією. Впровадження корпоративних месенджерів, систем управління документами та чат-ботів дає змогу покращити внутрішню комунікацію, знизити паперовий документообіг та

забезпечити точність і цілісність даних завдяки інтеграції з ERP та CRM. Вказано на необхідність навчати персонал та застосовувати сучасні методології управління змінами, щоб сформувати прозору й ефективну корпоративну культуру та зміцнити інформаційну безпеку підприємства в умовах цифровізації.

## ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи на тему «Ефективна комунікативна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства» було досягнуто поставленої мети дослідження – обґрунтовано теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікативної політики як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У результаті дослідження було зроблено наступні висновки:

1. У сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін конкурентоспроможність підприємства є головним чинником його життєдіяльності й перспектив розвитку. В дослідженні показано, що це багатогранне поняття, яке містить як внутрішній потенціал, так і зовнішні ринкові характеристики продукції та послуг. Аналіз підходів засвідчив існування двох точок зору – розуміння конкурентоспроможності тільки через якість продукції та розгляд цієї категорії як автономної, – однак найбільш повно конкурентоспроможність формується завдяки поєднанню якості, ефективності управління, фінансовій стабільності, інноваційності та гнучкості в умовах постійних змін, що дає можливість підприємству зміцнювати свої позиції на ринку.

2. Другий підрозділ було присвячено аналізу впливу цифрових технологій на формування конкурентних переваг підприємств. У дослідженні наголошено, що цифровізація стає ключовим драйвером трансформації бізнес-моделей. Автоматизація процесів, використання аналітики даних (Big Data, BI), цифровий маркетинг, CRM-системи, SEO та SMM дозволяють підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність і оперативно реагувати на зміни ринку. Цифрові переваги також посилюють можливості персоналізації, масштабування бізнесу та виходу на нові ринки. Водночас зазначено, що цифрова трансформація пов'язана з певними ризиками – зокрема, зростанням кіберзагроз, кадровими викликами та необхідністю постійного оновлення технологій.

3. У третьому підрозділі розглянуто роль комунікативної політики у зміцненні конкурентоспроможності підприємства – скоординовані стратегії (реклама, PR, бренд-менеджмент, управління відгуками, цифровий маркетинг) допомагають підвищити впізнаваність, сформувати лояльність та забезпечити активну взаємодію зі споживачами. Висновки дослідження показують, що висока конкурентоспроможність досягається завдяки комплексному підходу, який поєднує стратегічне планування, покращення якості продукції, впровадження цифрових технологій, цілеспрямовану комунікативну політику та підвищення ефективності бізнес-процесів – саме ці чинники дають можливість підприємству зміцнювати свої позиції та розвиватися в умовах постійних змін, забезпечуючи тим самим довгостроковий успіх.

4. У першому підрозділі проаналізовано діяльність АТ «Укргазвидобування» — найбільшого газовидобувного підприємства України, що забезпечує повний цикл видобутку та постачання природного газу й має істотний вплив на економіку та енергетичну безпеку країни. Компанія працює у 12 областях та забезпечує діяльність завдяки 17 тисячам співробітників, розвиваючи нові технології та впроваджуючи інновації. Її історія налічує понад століття, а економічні показники підтверджують провідну позицію – «Укргазвидобування» забезпечує понад 70% видобутку газу в Україні. Ефективне управління, розвинена структура підрозділів та соціальні й екологічні ініціативи зміцнюють стабільність підприємства й підвищують його роль у національному господарстві.

5. У другому підрозділі проаналізовано фінансово-економічну діяльність АТ «Укргазвидобування» за 2022–2024 роки, що показала покращення фінансової стійкості завдяки зростанню сукупного та власного капіталу, але паралельно відбулося зниження доходів та валового прибутку (майже на 23%) через зовнішні фактори – економічну нестабільність, воєнну агресію, підвищення виробничих витрат та проблеми із забезпеченням безпеки. Водночас фінансовий аналіз дає можливість виявляти слабкі місця та розробляти обґрунтовані управлінські рішення для покращення використання

ресурсів, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності.

6. У третьому підрозділі проаналізовано комунікативну політику АТ «Укргазвидобування» як ключовий фактор забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних економіко-політичних викликів. Вказано, що компанія застосовує комплексний підхід до організації зовнішніх та внутрішніх комунікацій на базі сучасних технологій, чітко розподілених повноважень та механізмів контролю інформації, що дає можливість покращувати процеси управління, зміцнювати імідж та рівень довіри з боку партнерів й інвесторів, швидко реагувати на зміни та нейтралізувати можливі загрози. Ефективно побудована система комунікації допомагає забезпечувати стабільну діяльність підприємства та створює підґрунтя для його сталого розвитку.

7. У підрозділі 3.1 розглянуто ключові напрями вдосконалення комунікативної політики АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасних викликів – війни, цифровізації та змін ринкового середовища. Запропоновано системний підхід, який поєднує оптимізацію інформаційних потоків, підвищення інтеграції між підрозділами, застосування цифрових технологій та штучного інтелекту, розвиток корпоративної культури й покращення кризових комунікацій. Вказано на необхідність активного залучення працівників та зміцнення лідерських навичок керівників, що забезпечить своєчасне й ефективне реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Впровадження цих заходів дасть можливість підвищити точність, персоналізацію й швидкість обміну інформацією, знизити рівень інформаційного шуму та зміцнити репутацію підприємства, створивши умови для його стабільності й конкурентоспроможності.

8. У підрозділі 3.2 розглянуто сучасні підходи до цифровізації комунікаційних процесів АТ «Укргазвидобування», проаналізовано нормативно-правове регулювання, стандарти та рекомендації із забезпечення кібербезпеки й підвищення швидкість обміну інформацією. Впровадження

корпоративних месенджерів, систем управління документами та чат-ботів дає змогу покращити внутрішню комунікацію, знизити паперовий документообіг та забезпечити точність і цілісність даних завдяки інтеграції з ERP та CRM. Вказано на необхідність навчати персонал та застосовувати сучасні методології управління змінами, щоб сформувати прозору й ефективну корпоративну культуру та зміцнити інформаційну безпеку підприємства в умовах цифровізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. № 1 (38).2013. С.109-114.
2. Устіловська А.С., Божидай І.І. Основні теоретичні засади комунікаційної політики підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 2 (22), 2022. С. 138-150.
3. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. К.: Знання, 2011. 265 с.
4. Griffin T. *International Marketing Communications*. Butterworth Heineman Ltd., Oxford, etc. 1993. 589 p.
5. Чемчикаленко Р.А., Майборода О.Є., Люткіна А.В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачів: Мукачівський державний університет, 2022. Вип. 11. С. 486-489.
6. Балабанова Л.В., Холод В.С., Балабанова І.В. Маркетингова діяльність підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 376 с.
7. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки: *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науковотехнічних праць*. Львів : НЛТУ України, 2008. 149 с.
8. Устіловська А.С., Божидай І.І. Комунікації в системі управління підприємством. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 112 с.
9. Крилов В.І., Євдокимов Ф.І., Гавва В.М. Сучасні інструменти маркетингової політики. Х.: ХНЕУ, 2020. 56 с.
10. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. Д. А. Штефанич, Братко О. С. та інші. Тернопіль : Економічна думка, 2012. 296 с.
11. Голда Н. Новітні підходи до визначення ефективності реклами в туристичній галузі. *Галицький економічний вісник*. 2018. 31-35.

12. Colda N. Marketing technologii internetowych w obszarze usług Trendy gospodarki cyfrowej: globalne wyzwania, strategia i technologie: Monografia Pod redakcją Ghenadie Siobanu, Olha Pavlykivska Galati, Rumunia, 2021 p. 104-116. (222 ruble).

13. Бутенко Н.В. Поняття та методи оцінки ефективності реклами URL: Н.В. Бутенко. URL: Pidruchniki, ws 1534220 40058 marketing ponjatyа.

14. Штефанич Д. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства. Вісник ТНЕУ № 1. 2014. С. 111-120.

15. Романенко Р.Ф. Маркетингові комунікації та оцінка їх ефективності. Науковий випуск Херсонського державного університету. Випуск 21. Частина 2. 2016. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_21/2/25.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/2/25.pdf)

16. Гайтина Н.М. Новітні інструменти маркетингових комунікацій Н.М. Гайтина *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Балацького, м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 198-200.

17. Нефедова О.Г. Конкуентоспроможність в умовах зовнішніх змін Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2007. №5.Т.2. С.212–215.

18. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Вісник Львівського університету. *Серія економічна*. Вип. 33. 2004. С.431–436.

19. Афонін А.С., Білоусова С.В., Мільські К. Конкуентоспроможність суб'єктів господарювання: теоретичні аспекти і висновки для індустрії туризму *Бізнес-навігатор*. 2008. №3(15). С.172–183.

20. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2008. №1. С.69–78.

21. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління 2022 № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>

22. Войтович Н.В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.
23. Офіційний сайт АТ «Укргазвидобування» URL: <https://ugv.com.ua>
24. Довжик О.О., Гаркуша С.А. Управління витратами як чинник підвищення прибутковості і рентабельності підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23(2). С. 37-44.
25. Економіка підприємства: підручник для студ. вищ. навч. закл. за ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2019. 864 с.
26. Задорожна Н.В. Мікроекономічна теорія виробництва і витрат: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2003. 219 с.
27. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 78-84.
28. Лаврик У.В., Бондик К.Ю. Сучасні підходи до управління витратами промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. №. 24. С. 360-369.
29. Лісовський І.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління витратами промислових підприємств. Херсон, 2020. 21 с.
30. Волкова Н. В., Гарькава В. Ф., Скороход І. П. Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*. 2023. № 19. С. 53-59.
31. Гапоненко А.Л., Савельєва М.В. Теорія управління. URL: [https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya)
32. Пеняк Ю.С., Сергієнко О.А. Інструментарій обліково-аналітичного управління витратами. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 9. С. 27-35.
33. Перегуда Ю.А. Еволюція наукових поглядів на забезпечення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2022. Т. 33. С. 43-50.

34. Лозинський Д.Л. «Витрати» та «затрати»: узгодження понять в бухгалтерському обліку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 4(50). С. 96-98.

35. Перцевий П., Романяк В. Вплив фінансового планування та управління витратами на фінансові результати підприємства. *Дослідження та інновації*. 2024. Вип. 3(3). С. 32-39.

36. Скрипник М.І. Затрати і витрати: проблема трактування понять. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2019. Вип. № 1 (13). С. 236-240.

37. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 120 с.

38. Чернецька О.В. Методичні підходи до визначення ефективності витрат сільськогосподарських підприємств в управлінському обліку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. № 7(1). С. 188-195.

39. Byelikova M., Bezkhlibna A., Polyezhayev Y., Zaytseva V., Pukhalska H. Informational and digital business security in tourism as a component of the coastal region competitiveness. data-centric business and applications. lecture notes on data engineering and communications technologies / Semenov, A., Yepifanova, I., Kajánová, J. (eds). Vol. 195. Cham: Springer, 2024. P. 117-145.

40. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги, недоліки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 39-42.

41. Зеліч В.В., Гарькава В.Ф., Матвеев М.Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. С. 125-132.

42. Андрусь О.І., Пятаченко С.Ю. Фактори та система формування прибутковості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 2(60). С. 105-112.

43. Васюта В., Ткаченко А., Разно М. Економіка українського бізнесу в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79 № 5-6. С. 138-145.

## ДОДАТКИ