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

Єлісова Олена Олексіївна

УДК 005.21:622.691.4

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Стратегічні засади розвитку підприємств газорозподільної мережі в Україні

Менеджмент та адміністрування
073 – Менеджмент

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

Науковий керівник Галюк І. Б., к.е.н., доцент

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

Рецензент

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

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

Івано-Франківськ – 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрям підготовки: 073 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Єлісовій Олені Олексіївні

Тема роботи Стратегічні засади розвитку підприємств газорозподільної мережі в Україні

керівник роботи Галюк Ірина Богданівна, доцент, кандидат економічних наук

затверджені наказом по університету № від

2. Строк подання студентом роботи 16.01.2026

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ УКРАЇНИ

3 НАПРЯМКИ вДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Мета і завдання роботи
2 Процес розвитку підприємства
3 Роль газорозподільних підприємств на ринку газу України
4 Поділ споживачів за категоріями
5 SWOT – аналіз досліджуваного підприємства
6 SPACE-аналіз досліджуваного підприємства
7 Канва бізнес моделі для досліджуваного підприємства
8 Аналіз послуг центру обслуговування клієнтів
9 Заходів та очікувані результати щодо розвитку підприємства

б. Дата видачі завдання 15.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	30.11.25	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	20.12.25	виконано
2	АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ	15.01.26	виконано
3	НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	10.02.26	виконано
	Висновки	12.02.26	виконано
	Список використаних джерел	15.02.26	виконано

Магістр _____ Єлісова О. О.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Науковий керівник _____ Галюк І. Б.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

Метою магістерської роботи є розроблення та обґрунтування практичних і методичних заходів щодо удосконалення управління розвитком підприємств газорозподільної мережі України.

Об’єктом дослідження є підприємства газорозподільної мережі України.

Предметом дослідження є процеси та методи удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств.

У процесі виконання роботи використано методи систематизації та узагальнення наукової інформації, аналізу і синтезу – для оцінки діяльності досліджуваного підприємства, статистичний аналіз, а також методи експертного опитування та анкетування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств газорозподільної мережі України з метою підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку.

Структура магістерської роботи складається з реферату, вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

Ключові слова: управління розвитком підприємства, газорозподільні підприємства, газорозподільна мережа, стратегічний розвиток, бізнес-модель, життєвий цикл підприємства.

REFERENCE

The aim of the master's thesis is to develop and justify practical and methodological measures to improve the management of the development of gas distribution network enterprises in Ukraine.

The object of the study is gas distribution network enterprises in Ukraine.

The subject of the study is the processes and methods of improving the management of gas distribution enterprises.

In the course of the work, methods of systematisation and generalisation of scientific information, analysis and synthesis were used to evaluate the activities of the enterprise under study, statistical analysis, as well as methods of expert surveys and questionnaires.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed recommendations in the activities of gas distribution network enterprises in Ukraine in order to improve management efficiency and ensure sustainable development.

The structure of the master's thesis consists of an abstract, an introduction, three chapters, conclusions and a list of sources used.

Keywords: enterprise development management, gas distribution enterprises, gas distribution network, strategic development, business model, enterprise life cycle.

ЗМІСТ

Вступ…….. 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та основні підходи до управління розвитком підприємства ……..…… 9

1.2 Основні способи розвитку піприємства……...… 17

1.3 Основні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства……..... 23

Висновок до розділу 1……... 28

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ

2.1 Основні тенденції функціонування газового ринку України…. 29

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства …… 36

2.3 Аналіз діяльності та розвитку досліджуваного підприємства… 42

Висновоу до розділу 2……... 48

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування доцільності вдосконалення розвитку досліджуваного підприємства ……. 49

3.2 Оцінка пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком газорозподільного підприємства …..…… 52

3.3 Етапи впровадження стратегічних напрямів розвитку газорозподільних підприємств…… 54

Висновок до розділу 3…….. 61

Висновки…… 63

Перелік використаних джерел……. 64

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах постійного впливу зовнішніх загроз, зокрема повномасштабної військової агресії російської федерації. Наслідки воєнних дій відчутно позначаються на діяльності підприємств усіх галузей економіки, особливо тих, що мають стратегічне значення для забезпечення життєдіяльності держави, економіки та населення. Підприємства газорозподільної мережі належать до критичної інфраструктури, безперервне функціонування якої є необхідною умовою енергетичної безпеки країни.

Незважаючи на складні умови функціонування, пов’язані з руйнуванням інфраструктури, дефіцитом ресурсів та підвищеними ризиками, газорозподільні підприємства змушені не лише підтримувати стабільну роботу, а й планувати власний розвиток. В умовах воєнної нестабільності розвиток виступає не лише чинником підвищення ефективності діяльності, а й передумовою виживання підприємств, збереження їхнього потенціалу та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Об’єктом дослідження є підприємства газорозподільної мережі України.

Предметом дослідження є процеси та методи удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств.

Метою магістерської роботи є розроблення та обґрунтування практичних і методичних заходів щодо удосконалення управління розвитком підприємств газорозподільної мережі України.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади управління розвитком підприємства;
- проаналізувати стан діяльності газорозподільних підприємств у сучасних умовах функціонування;
- визначити на основі проведеного аналізу ключові напрями удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств;

- розробити пропозиції та практичні рекомендації щодо удосконалення розвитку діяльності газорозподільних підприємств.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано методи систематизації та узагальнення наукової інформації, аналізу і синтезу – для оцінки діяльності досліджуваного підприємства, статистичний аналіз, а також методи експертного опитування та анкетування.

Результати магістерської роботи полягають у такому:

- проаналізовано та уточнено економічний зміст поняття «управління розвитком підприємства»;

- досліджено стан ринку природного газу України та проведено аналіз діяльності досліджуваного підприємства;

- обґрунтовано та запропоновано заходи щодо удосконалення розвитку газорозподільних підприємств України, з урахуванням технологічних, організаційних і сервісних аспектів їх діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств газорозподільної мережі України з метою підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку.

Структура магістерської роботи складається з реферату, вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та основні підходи до управління розвитком підприємства

Управління розвитком підприємств перебуває у фокусі уваги більшості менеджерів і власників провідних компаній світу. Визначальне значення в цьому процесі має стратегічна складова, оскільки розвиток безпосередньо пов'язаний із формуванням та реалізацією довгострокових управлінських цілей. Сучасні умови господарювання зумовлюють потребу у чіткому усвідомленні перспективних напрямів реалізації загальної стратегії компанії та стратегій окремих підприємств зокрема [1, 2]. Питання розвитку є предметом дослідження не лише практиків, а й науковців різних країн. Наразі широкого поширення набули теорії розвитку систем, які охоплюють і складні соціально-економічні системи, до яких належать підприємства. Інтенсивні або екстенсивні зміни спричиняють трансформації в системі підприємства, унаслідок чого вона набуває нових характеристик та підвищує рівень конкурентоспроможності. Це, своєю чергою, формує нові вимоги до системи управління та до фахівців, які здійснюють реалізацію основних управлінських функцій.

Розвиток слід розглядати як безперервний процес, що відбувається відповідно до штучно сформованої або природної програми та проявляється у послідовній зміні станів підприємства, кожен з яких якісно відрізняється від попереднього. У результаті цього підприємство як складна система набуває нових можливостей, властивостей і рис, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності. Це забезпечує здатність підприємства виконувати нові функції, вирішувати складні управлінські завдання, зміцнювати позиції у зовнішньому середовищі та підвищувати стійкість до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [3, 4].

Узагальнення наявних підходів до трактування поняття «розвиток» (табл. 1.1) свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого визначення цієї категорії.

Таблиця 1.1 - Аналіз наукових підходів до трактування поняття «розвиток»

Автор, джерело	**Узагальнене визначення поняття**
Афанасьєв Н. В. [5]	Розвиток розглядається як процес, у межах якого внаслідок удосконалення виробничих або бізнес-процесів і системи управління досягається кількісне або якісне зростання корисного результату порівняно з попереднім рівнем чи показниками інших підприємств.
Бусел В. (ред.) [6]	Розвиток трактується як перехід або перетворення об'єкта, його станів, властивостей чи ознак у якісно нову форму.
Єрохін С. [7]	Розвиток визначається як особливий вид руху, що відображає прогресивний характер взаємодії явищ і процесів.
Кононенко І. [8]	Поняття розвитку пов'язується з незворотною, цілеспрямованою та закономірною зміною матеріальних і нематеріальних об'єктів у часі.
Погорєлов Ю. С. [9]	Розвиток підприємства є безперервним процесом зміни його станів за природною або штучно сформованою програмою, у результаті чого виникають нові властивості, можливості та функції, що посилюють конкурентні позиції та здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища.
Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. [10]	Розвиток інтерпретується як процес кількісних і якісних змін системи, ускладнення її структури та складу, що забезпечує підвищення ефективності функціонування і стійкості до зовнішніх дестабілізуючих факторів.
Раєвнєва О. [11]	Розвиток характеризується як унікальний трансформаційний процес у просторі та часі, що супроводжується зміною глобальних цілей існування системи та формуванням нової дисипативної структури.
Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І. та ін. [12]	Розвиток визначається як процес зміни стану об'єкта, зумовлений впливом внутрішніх і зовнішніх чинників середовища.
Турило А. М., Святенко С. В. [13]	Розвиток розглядається як економічна складова життєдіяльності підприємства на всіх етапах його життєвого циклу, що формується під впливом ендогенних і екзогенних факторів та спрямована на досягнення цілей власника.
Шубравська Е. В. [14]	Розвиток трактується як процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її кількісних і якісних характеристик.

Розвиток є складним, суперечливим і таким, що важко піддається точному вимірюванню, процесом, який відбувається не лінійно, а має спіралеподібний характер. Для нього притаманна нерівномірність, що проявляється у чергуванні

фаз піднесення та спаду і зумовлює як кількісні, так і якісні зміни в діяльності підприємства, формуючи водночас позитивні й негативні явища та тенденції. Розвиток підприємства має циклічну природу та охоплює стадії спаду, депресії, пожвавлення і підйому, які супроводжуються піковими значеннями зростання та зниження.

На процес управління підприємством впливає сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних чинників, ефективність використання яких значною мірою визначає результати господарської діяльності. Здатність керівництва своєчасно управляти цими чинниками, здійснювати їх оцінювання, аналіз і коригування є ключовою передумовою сталого розвитку підприємства. У межах економічного аналізу виділяють два основні типи розвитку — екстенсивний та інтенсивний. Екстенсивний розвиток пов'язаний із розширенням масштабів діяльності підприємства і характеризується зростанням обсягів виробництва за рахунок збільшення капіталовкладень, використання додаткових виробничих ресурсів, сировини та матеріалів.

Натомість інтенсивний розвиток орієнтований на підвищення ефективності використання наявних засобів виробництва, технологій і процесів, що забезпечує економічне зростання завдяки раціоналізації використання факторів виробництва. Інтенсивні чинники розвитку відображають якісну складову зростання, яка досягається через упровадження інноваційних технологій, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та зростання рівня кваліфікації персоналу [10].

У наукових дослідженнях представлено різноманітні підходи до управління розвитком підприємства, узагальнення яких наведено на рисунку 1.1. Далі доцільно детальніше зупинитися на характеристиці кожного з виокремлених підходів.

Стратегічний підхід до управління розвитком підприємства є одним із найбільш поширених і спрямований на забезпечення узгодженості між вимогами ринку та діяльністю підприємства у довгостроковій перспективі.



Рисунок 1.1 – Підходи до управління розвитком підприємства

Його застосування передбачає здатність виявляти й ефективно використовувати сильні сторони підприємства з метою формування додаткових конкурентних переваг, а також уміння нейтралізувати загрози та ризики зовнішнього середовища й максимально реалізовувати наявні можливості для подальшого зростання. Ключовим завданням стратегічного підходу є розроблення комплексу управлінських дій, спрямованих на подолання виявлених проблем і перешкод, що виникають у процесі досягнення поставлених цілей та переходу системи до якісно нового стану в межах реалізації стратегії розвитку [10].

Комплексний підхід до управління розвитком підприємства ґрунтується на одночасному врахуванні технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних та, за потреби, інших складових розвитку, а також взаємозв’язків між ними [10]. Ігнорування будь-якої з обов’язкових складових призводить до неповного вирішення проблем розвитку. Водночас у практичній діяльності ця вимога не завжди дотримується: зокрема, під час створення нових або реорганізації наявних організаційних структур часто недооцінюються соціальні та

психологічні аспекти. Комплексний підхід забезпечує можливість всебічного аналізу діяльності підприємства, опрацювання значних обсягів інформації та дослідження чинників, вплив яких на розвиток є неочевидним або опосередкованим. Разом з тим його застосування саме по собі не гарантує досягнення запланованих результатів розвитку [11].

Системний підхід до управління розвитком підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів, що мають входи та виходи, перебувають у взаємодії із зовнішнім середовищем і функціонують за наявності зворотного зв'язку. Реалізація системного підходу базується на дотриманні низки фундаментальних законів. Закон синергії орієнтує на використання ефектів кооперації для досягнення визначених цілей і посилення результатів діяльності. Закон самозбереження передбачає залучення та раціональне використання наявного потенціалу підприємства як основи його подальшого розвитку. Закон розвитку акцентує увагу на необхідності трансформації та самореалізації системи в цілому і її окремих елементів на засадах активності та динамічної рівноваги. Закон впорядкованості зумовлює потребу в максимально повному використанні інформації, оскільки високий рівень поінформованості щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування забезпечує стабільність і стійкість організації. Закон єдності аналізу та синтезу полягає у поєднанні розчленування системи на окремі елементи з подальшим їх об'єднанням у цілісну структуру з метою глибшого розуміння її властивостей. Закон композиції та пропорційності спрямований на раціональне розміщення елементів системи та встановлення оптимальних співвідношень між ними [11].

Еволюційний підхід до управління розвитком підприємства передбачає врахування змін зовнішнього середовища як головного рушія трансформацій підприємства. Основним чинником розвитку виступає конкуренція на ринку за ресурси між суб'єктами господарювання. Застосування цього підходу сприяє встановленню тісного взаємозв'язку між підприємством і середовищем: підприємство змінюється для забезпечення ефективного функціонування та

виживання в умовах динамічного середовища, водночас змінюється і саме середовище внаслідок трансформацій об’єктів. Як зазначають Нельсон Р. Р. та Вінтер С. Дж. (2002), еволюційні процеси є неврівноваженими та незворотними і вимагають створення нових моделей управління, кожна з яких має перевищувати ефективністю попередню [10]. Таким чином, еволюційні зміни підприємства є вимушеними, а мінливість забезпечується механізмом природного відбору.

У широкому розумінні еволюція включає як деградацію, кризові стани та розпад систем, так і їх подолання; у вузькому — відбувається саме у процесі подолання перешкод для нормального розвитку об’єкта. У цьому контексті поняття «еволюція» максимально наближається до поняття «розвиток». Реалізація потенціалу, закладеного в системі, забезпечує розвиток об’єкта [14].

Адаптивний підхід розглядає управління розвитком підприємства як цілеспрямовану зміну структури, властивостей і параметрів системи під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників [15]. У умовах агресивного та динамічного середовища цей підхід дозволяє керівництву пристосовувати всі елементи системи управління до змін середовища. Основна мета адаптивного управління — пошук ефективних рішень, що забезпечують механізм адаптації підприємства в умовах конкурентного середовища.

Процесний підхід до управління розвитком підприємства акцентує увагу на результатах діяльності організації та змінює уявлення про її структуру, роблячи основним елементом не підрозділи, а процеси. Завдяки цьому підходу створюються горизонтальні зв’язки, підрозділи та працівники, залучені до одного процесу, можуть координувати роботу самостійно та вирішувати проблеми без прямого втручання керівництва. Процесний підхід дозволяє оперативніше реагувати на зміни та впливати на результати діяльності. Дж. Томпсон (1967) пропонував структурувати процеси на «технологічне ядро», яке забезпечує стабільність, відтворюваність і продуктивність бізнес-процесів, та буферний прошарок у вигляді інтерфейсів із середовищем, що дозволяє передбачати та впливати на зовнішні зміни [16].

Інноваційний підхід базується на активізації інноваційної діяльності підприємства, аналізі та впровадженні нововведень у всіх сферах діяльності. Його сутність полягає у виявленні інноваційних ідей та реалізації потенціалу, закладеного в них. Інноваційна діяльність охоплює комплекс заходів із практичного впровадження наукових, науково-технологічних та інтелектуальних результатів для створення нового або вдосконалення існуючого продукту, технології, процесу, організаційної структури чи методів праці. Невдалий вибір моделі впровадження інновацій може призвести до відсутності розвитку підприємства та стагнації інноваційної активності [16].

На думку Й. Шумпетера, слід розрізняти поняття «економічне зростання» та «економічний розвиток». Якщо економічне зростання пов'язане зі збільшенням виробництва та реалізації товарів чи послуг, то економічний розвиток означає виникнення чогось нового, раніше невідомого, тобто реалізацію нових комбінацій або інновацій. Інноваційна діяльність проявляється у п'яти випадках [10]:

- створення нового товару або підвищення його якості, що раніше були невідомі споживачам;
- впровадження нового методу виробництва або способу комерційної пропозиції товару;
- освоєння нового ринку, де раніше не здійснювалися торгові операції відповідної галузі;
- відкриття нового джерела чинників виробництва (сировини, напівфабрикатів), незалежно від того, чи існувало воно раніше, чи створюється заново;
- проведення реорганізації, що забезпечує отримання монопольного становища або ліквідацію монопольного становища іншого підприємства.

Інтеграційний підхід передбачає організаційно-економічні трансформації підприємства. Згідно з Цивільним кодексом України, до трансформацій належать: злиття, приєднання, розподіл, виділення, перетворення. Дослідники також

включають до цього переліку створення, об’єднання, рекомбінацію та ліквідацію організацій [4].

Маркетинговий підхід орієнтований на споживача та прийняття управлінських рішень з урахуванням ринкових вимог. Він передбачає: розподіл функцій, орієнтованих на ринок; встановлення механізму їх координації; інформаційне забезпечення маркетингового управління; використання ринкових технологій управління. Пріоритетами є підвищення якості продукції або послуг відповідно до запитів споживачів, економне та раціональне використання ресурсів, виробництво нових видів продукції чи надання послуг з унікальними характеристиками, формування нових потреб споживачів та максимальне задоволення їхніх очікувань, а також забезпечення різноманітності номенклатури продукції чи послуг [15].

Нормативний підхід передбачає встановлення управлінських нормативів для всіх підсистем підприємства. Ці нормативи повинні відповідати критеріям ефективності, комплексності, обґрунтованості та перспективності. Система управління не керує безпосередньо зовнішнім середовищем, але має дотримуватися установлених нормативів. Чим більша частка обґрунтованих та кількісно визначених нормативів, тим вищий рівень організованості, автоматизації, стратегічного планування та регулювання на всіх рівнях управління [14].

Ресурсний підхід розглядає підприємство як комплекс ресурсів і передбачає зв’язок між ресурсним потенціалом та успіхом підприємства на ринку. Його основна мета — підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок управління стратегічним розвитком, удосконалення системи управління та застосування відповідних технологій. Дослідження Берсуцького Я. Г., Лепи М. М. та Клебанової Т. С. [3] показують, що фокусування на ефективному використанні ресурсів є ключовою умовою підтримки конкурентоспроможності та успішного становища підприємства на ринку [7].

Синергетичний підхід ґрунтується на застосуванні законів самоорганізації систем. Він передбачає три типи процесів: самозародження організації, підтримання оптимального рівня та вдосконалення і відтворення структури. Функціонально ці процеси забезпечують самостворення, самозбереження, самовдосконалення та самовідтворення порядку в структурі і функціонуванні системи [12].

Ситуаційний підхід визнає, що універсального методу управління організацією не існує. Керівництво має приймати управлінські рішення відповідно до конкретної ситуації, враховуючи сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які характеризують унікальність організаційної структури. Найефективнішим є метод управління, адаптований до конкретних умов [12].

Функціональний підхід розглядає підприємство як цілісний процес реалізації управлінських функцій. Механізмом управління розвитку є поєднання трьох елементів: усвідомлення соціального замовлення; концептуалізація, що забезпечує перехід системи від існуючого стану до нового; багатопозиційне програмування для поетапного впровадження концептуальних положень.

Цільовий підхід орієнтує управління на кінцевий результат, досягнення поставлених цілей та розробку реальних програм для їх виконання [10].

1.2 Основні способи розвитку підприємства

Розвиток підприємства є безперервним процесом, що відбувається за штучно визначеною або природною програмою і проявляється у послідовній зміні станів підприємства. Кожен новий стан якісно відрізняється від попереднього, у результаті чого підприємство, як складна система, набуває нових властивостей, характеристик і можливостей. Це дозволяє підприємству виконувати нові функції, вирішувати принципово нові завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі та підвищує здатність протистояти негативним впливам [17].

Спосіб розвитку підприємства — це організована послідовність дій, реалізація яких забезпечує позитивні зміни в діяльності підприємства. Він дозволяє здійснити контрольований перехід підприємства з поточного стану до більш досконалого, якісно нового стану, що характеризується зміцненням потенціалу, набуттям нових можливостей та здатністю вирішувати нові завдання або застосовувати нові способи виконання існуючих завдань.

Для ідентифікації способу розвитку підприємства необхідно дотримуватися таких вимог [17]:

- забезпечувати перехід підприємства з одного стану в інший, більш досконалий та якісно новий, чітко ідентифікований;
- організовувати процес переходу до нового стану;
- здійснюватися шляхом цілеспрямованого внесення керованих змін у діяльність підприємства;
- мати конкретний і змістовно визначений характер дій.

На основі цих критеріїв сформовано сукупність способів розвитку підприємства. Їхню природу визначено за результатами критеріального компаративного аналізу із застосуванням таких показників: інтенсивність змін у діяльності підприємства, складність використання способу, обсяг необхідних витрат, природа первинних об’єктів впливу та вплив на формування результату розвитку підприємства [16].

Не всі способи розвитку знаходять застосування у вітчизняних підприємствах, що зумовлено певними об’єктивними причинами. Однак використання ефективних способів розвитку, які забезпечують реальні зміни в діяльності підприємства, є питанням часу. В умовах поступової інтеграції економіки України до світової економіки та зростання співпраці українських підприємств із зарубіжними партнерами, їх застосування стає все більш актуальним.

Поширеність використання різних способів розвитку вітчизняних підприємств наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Використання способів розвитку підприємства в умовах вітчизняної економіки

Показник	Опис / характеристика
Сутність розвитку підприємства	Безперервний процес, що відбувається за заздалегідь визначеною або природною програмою, проявляється у послідовній зміні станів підприємства. Кожен новий стан якісно відрізняється від попереднього та формує нові властивості, можливості і функції, що зміцнює позиції підприємства на ринку та підвищує його стійкість до негативних впливів.
Спосіб розвитку підприємства	Організована послідовність дій, що забезпечує позитивні зміни у діяльності підприємства та контрольований перехід від поточного стану до більш досконалого і якісно нового стану. Характеризується підвищенням потенціалу підприємства та здатністю вирішувати нові завдання або застосовувати нові методи виконання існуючих.
Ключові вимоги до способу розвитку	- Перехід підприємства до нового, більш досконалого стану, чітко ідентифікованого. - Організація процесу переходу. - Цілеспрямоване внесення керованих змін у діяльність. - Конкретний і змістовно визначений характер дій .
Критерії формування способів розвитку	- Інтенсивність змін у діяльності підприємства. - Складність застосування способу. - Величина необхідних витрат. - Природа первинних об’єктів впливу. - Вплив на результати розвитку підприємства.
Поширеність застосування у вітчизняних підприємствах	Не всі способи активно використовуються через об’єктивні причини. Однак із інтеграцією економіки України до світового ринку та зростанням співпраці з іноземними партнерами використання ефективних способів розвитку стає все більш актуальним.
Спосіб розвитку / інструмент	Рівень використання та основні характеристики
Операції цільового злиття-поглинання	Широко застосовуються для збільшення контрольованих активів, іноді через рейдерські атаки (наслідок недосконалого законодавства та слабкого захисту прав власності). Як спосіб отримання додаткових компетенцій майже не використовується.
Формування системи стосунків із клієнтами	Використовується на великих підприємствах із великою клієнтською базою, особливо при неможливості отримання конкурентних переваг іншими способами. Обмежується високою вартістю CRM-систем та необхідністю їх адаптації.
Програми управління змінами	Застосовуються переважно на великих підприємствах під час реструктуризації, технічного переоснащення або консолідації активів.
Інтеграція ланцюжка постачань	Використовується у великих інтегрованих бізнес-структурах (холдинги, промислово-фінансові групи) для координації діяльності та фінансових потоків. В інших випадках майже не застосовується.
Тотальне управління якістю	Слабко використовується через менталітет персоналу, відсутність досвіду та необхідність значних витрат на впровадження.

Продовження таблиці 1.2

Показник	Опис / характеристика
Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об’єднань	Слабко застосовується через неготовність підприємств, ознаки олігархічної економіки та відсутність зацікавленості у стратегічних альянсах із малими підприємствами.
Організація управління за операціями та процесами	Слабко застосовується через необізнаність управлінського персоналу, небажання використовувати нові інструменти, слабку адаптацію зарубіжного досвіду та значні витрати.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Використовується на підприємствах із прогресивним управлінням, що мають ресурси для автоматизації та широкі можливості змін (реконфігурація, зменшення витрат, створення цілісної структури).
Внутрішні корпоративні проекти	Використовуються як дієвий спосіб розвитку при обмежених ресурсах, дозволяють апробовувати зміни з мінімальними ризиками через пілотні проекти.
Агломерація образу майбутнього	Слабко застосовується, переважно формально, через незрілість менеджменту та відсутність умов для реалізації.
Управління знаннями	Використовується переважно на великих підприємствах із складною структурою та прогресивним управлінням. Ефективно за наявності ресурсів для впровадження та потреби у систематизації знань.
Впровадження системи «Бережливе виробництво»	Слабко використовується через менталітет персоналу та керівництва, зневажливе ставлення до витрат, відсутність досвіду та методичного забезпечення.
Франчайзинг	Застосовується переважно у сфері громадського харчування, де власники відомих брендів розширюють мережу під єдиною торговельною маркою. В інших галузях поширення обмежене.

Ефективність застосування кожного зі способів розвитку підприємства реалізується за певних умов. Під результативністю способу розвитку розуміють ступінь, до якого його використання наближає процес розвитку підприємства до запланованого стану та забезпечує досягнення очікуваних результатів [17].

Рівень ефективності застосування способів розвитку значною мірою визначається наявністю низки факторів: сформованою корпоративною культурою, мотивацією та кваліфікацією персоналу, неможливістю або недоцільністю використання альтернативних шляхів покращення діяльності, наявністю сильної управлінської команди, відповідних компетенцій підприємства, вільних фінансових ресурсів, інформаційної підтримки, а також розвиненістю сегменту ринку, на якому функціонує підприємство.

Для кожного способу розвитку підприємства визначено ключові умови, що забезпечують його результативне застосування. Ці умови встановлені на основі аналізу сутності способів розвитку та практики їх використання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Умови використання способів розвитку підприємства

Спосіб розвитку підприємства	Умови ефективного використання
Організаційний розвиток	Розгляд підприємства як системи з взаємопов'язаними процесами, безперервне вдосконалення діяльності, нейтралізація негативного впливу чинників, залучення персоналу до покращення, внесення цільових змін у всі процеси, застосування соціотехнічних підходів.
«6 сигма»	Висока кваліфікація персоналу, сильна команда, інформаційна підтримка (облік та аналіз відхилень, моделювання процесів тощо).
Формування правил поведінки персоналу	Визнання ролі персоналу у розвитку, готовність керівництва враховувати інтереси груп персоналу, наявність технологій роботи з персоналом.
Сегментація споживачів	Кваліфікований персонал, інформаційна підтримка (кластеризація споживачів, збір та аналіз даних про потреби).
Створення ключових компетенцій	Виділення ключових компетенцій, відповідна організаційна культура, кваліфікований персонал, інформаційна підтримка.
Формування ланцюга нарощування цінності продукції	Кваліфікація персоналу, інформаційна підтримка.
Аутсорсинг	Визначення операцій для аутсорсингу, розвинений ринок послуг, наявність компетентних виконавців, економічна доцільність, збереження безпеки підприємства.
Бенчмаркінг	Доступ до інформації про лідерів ринку, наявність еталонних показників, методична та інформаційна підтримка.
Операції цільового злиття-поглинання	Обґрунтований вибір об'єктів, інвестиційна привабливість, розвинений ринок цінних паперів, наявність коштів для реалізації операцій.
Формування системи стосунків із клієнтами	Велика кількість споживачів, стійка клієнтела, орієнтація на задоволення потреб споживача, мотивація персоналу, інформаційна підтримка (CRM-системи).
Програми управління змінами	Відповідна організаційна культура, сильна команда, інформаційна підтримка, фінансові ресурси для впровадження змін.
Інтеграція ланцюжка постачань	Можливість керувати ланцюжком або координувати учасників, наявність інформаційної підтримки.
Тотальне управління якістю	Корпоративна культура, мотивація персоналу, інформаційна підтримка для забезпечення повної якості.
Формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань	Наявність цінних ключових компетенцій, готовність партнерів до альянсу, економічна доцільність, сильна управлінська команда.

Продовження таблиці 1.3

Спосіб розвитку підприємства	Умови ефективного використання
Організація управління за операціями та процесами	Висока кваліфікація персоналу, спеціальні інформаційні системи для прийняття рішень, можливість аналізу інформації за процесами.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Висока кваліфікація персоналу, інформаційна підтримка, сильна команда, можливість одночасного виконання поточних завдань і змін процесів.
Внутрішні корпоративні проекти	Вільні кошти для інвестицій, обмежені інші шляхи отримання конкурентних переваг, сильна управлінська команда.
Агломерація образу майбутнього	Корпоративна культура, що стимулює творчість і узгодження інтересів, інформаційна підтримка у реалізації візії.
Управління знаннями	Визнання цінності знань, корпоративна культура, система кодифікації та захисту знань, спеціальні програми управління знаннями, креативна атмосфера, висококваліфікований персонал.
Впровадження системи «Бережливе виробництво»	Готовність персоналу та керівництва, поділ процесів на цінні та нецінні, виявлення та усунення втрат, відповідні компетенції, висока кваліфікація персоналу.
Франчайзинг	Для франчайзера – відома торговельна марка, рекламна та організаційна підтримка, налагоджена система бізнесу; для франчайзі – сильна управлінська команда, підтримка франчайзера, обмежені інші шляхи покращення діяльності.

Умови застосування злиття та поглинання як способу розвитку підприємства ефективні переважно у розвинених економіках з досконалим законодавством, надійним захистом прав власності та розвиненим ринком цінних паперів. В умовах сучасної української економіки ці способи частіше реалізуються через можливість рейдерських атак, що потребують не стільки фінансових ресурсів, скільки адміністративної та силової підтримки [18].

У таблиці 1.3 представлені ключові умови, які визначають результативність застосування різних способів розвитку підприємства. Насправді таких умов значно більше. Деякі з них є критично важливими для кожного способу розвитку і тому не включені до таблиці. До таких належать ініціатива керівництва щодо вибору і використання способу розвитку та забезпечення відповідної фінансової підтримки. Також велике значення має організаційна культура підприємства. Її відсутність або невідповідність суті обраного способу розвитку може не лише

знизити результативність, але й повністю нівелювати ефект від його застосування [19].

Організаційна культура виконує подвійну роль. З одного боку, вона є умовою ефективного застосування способу розвитку підприємства. З іншого боку, вона виступає ресурсом розвитку: через підвищення результативності застосування способу культури сприяє загальному розвитку підприємства. Тому, щоб максимізувати ефективність способу, організаційна культура повинна відповідати його суті і при необхідності змінюватися якісно [17].

Для деяких способів, наприклад формування правил поведінки персоналу, організаційна культура є критичною умовою їхньої ефективності. Для інших способів, таких як організація управління операціями та процесами або реінжиніринг бізнес-процесів, вона сприяє результативності, але її відсутність не є фатальною, хоча значно ускладнює впровадження цих способів розвитку.

1.3 Основні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства ґрунтується на аналізі його поточного стану, усвідомленні потреб організації та визначенні можливих напрямів зростання, формуванні цілей і виборі методів їх досягнення. Важливо також забезпечити контроль і коригування самого процесу управління. Функція управління включає два ключові елементи: безпосередньо процес управління та визначення об’єкта впливу. Для кращого розуміння напрямів управління слід з’ясувати, у яких сферах діяльності підприємства воно застосовується — у технологічній базі, організації роботи, матеріально-технічному забезпеченні чи інформаційній підтримці [18].

Забезпечення ефективного управління розвитком підприємства може здійснюватися через різні підходи, вибір яких визначається наступними чинниками:

Суб’єкт управління: визначає, хто здійснює управлінський вплив. Якщо це лише керівництво — застосовується адміністративний підхід; якщо залучається весь трудовий колектив — використовується партисипативний підхід.

Орієнтація управління: залежить від того, на що спрямований процес управління — на сам процес чи на кінцевий результат. Орієнтація на процес може призвести до нечітко визначеного результату, тоді як орієнтація на результат дозволяє чітко сформулювати бажаний підсумок і обрати оптимальні засоби його досягнення [18].

Інтеграція управління: передбачає вибір між автономним управлінням, коли нововведення впроваджуються без єдиної стратегії, та системним управлінням, яке включає розробку загального проєкту з поетапним впровадженням інновацій для комплексного розвитку.

Тип реагування на зміни: визначає, чи застосовується випереджувальне управління, що передбачає прогнозування ризиків та швидке реагування, або реактивне управління, яке реагує на зміни лише після їх настання [19].

Кожен підхід має свої переваги та недоліки, що слід враховувати для досягнення цілей управління розвитком.

Не менш важливим є вплив зовнішнього середовища та його факторів на вибір підходів до управління розвитком підприємства. Загалом, можна виділити такі підходи: адміністративний, партисипативний, системний, несистемний, цільовий, нецільовий, випереджуючий та реактивний (рис. 1.2) [19].

В реальних умовах роботи цілеспрямована організаційна система включає компоненти: матеріальні, трудові, фінансові, технічні, інформаційні, які задіяні при реалізації управлінського процесу – функцій управління [19].

При реалізації функцій управління застосовуються різні технології. В процесі управління розвитком підприємства приймаються рішення, що передбачають якісні зміни процесів діяльності. Тому при управління розвитком обирають [20]:

- які функції, методи та інструменти управління будуть застосовані;

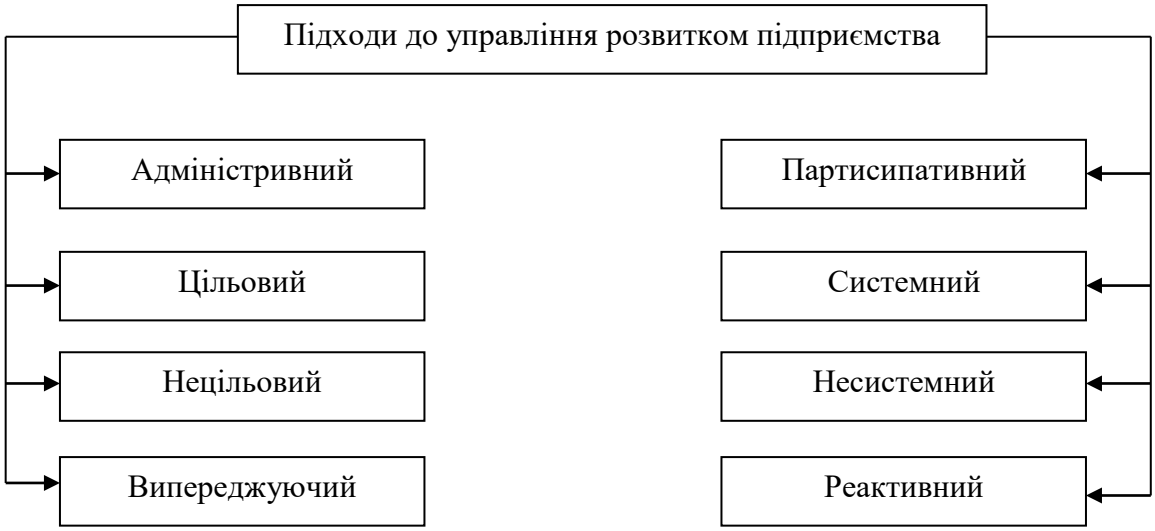


Рисунок 1.2 – Основні підходи ло управління розвитком підприємства

- хто виступатиме суб’єктом управління;
- який підхід до управління розвитком підприємства буде оптимальним за даних умов;
- у якій формі здійснювати контроль процесу розвитку підприємства.

У реальних умовах діяльності цілеспрямована організаційна система включає такі компоненти: матеріальні, трудові, фінансові, технічні та інформаційні, які задіяні у реалізації функцій управління [19].

При виконанні функцій управління застосовуються різні технології. Управління розвитком підприємства передбачає прийняття рішень, що спричиняють якісні зміни у процесах його діяльності. Тому в рамках цього процесу визначаються [20]:

- які функції, методи та інструменти управління будуть використані;
- хто виступатиме суб’єктом управління;
- який підхід до управління розвитком підприємства буде оптимальним у конкретних умовах;
- у якій формі здійснювати контроль за процесом розвитку підприємства.

Вибір конкретного підходу до управління розвитком визначає характер практичної реалізації процесу.

Зміна підходу, у свою чергу, тягне за собою корекцію структурних елементів механізму його впровадження [20].

Процес розвитку підприємства повинен відбуватися на постійній, безперервній основі. Його реалізація являє собою послідовне виконання етапів, кожен з яких формує певну стадію розвитку. Перебіг стадій розвитку підприємства наведено на рисунку 1.3 [19].

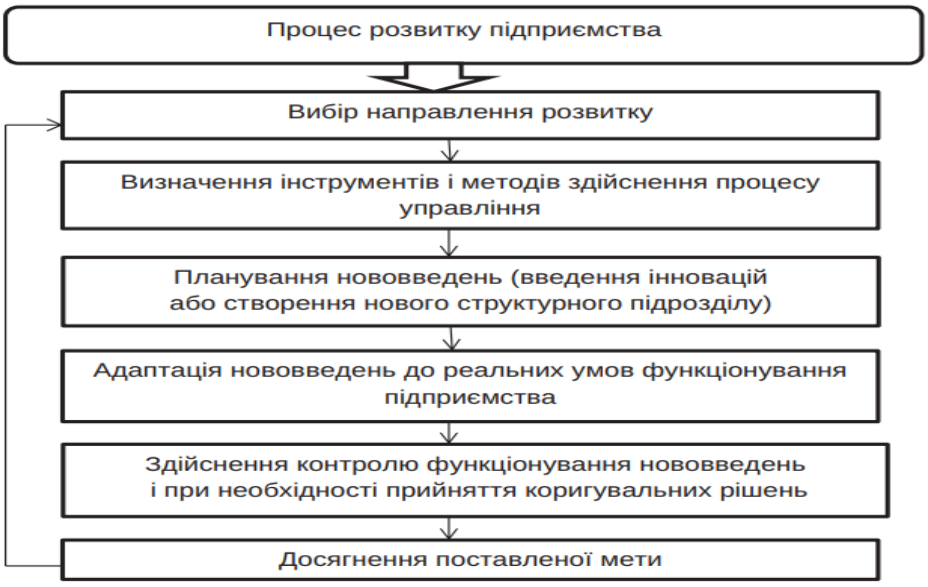


Рисунок 1.3 – Послідовність етапів процесу розвитку підприємства

Перший етап процесу розвитку передбачає визначення векторів розвитку підприємства. На цьому етапі встановлюються бажані кінцеві результати та строки їх досягнення. Наступний етап процесу розвитку підприємства передбачає визначення ключових інструментів і методів, які будуть найбільш ефективними для досягнення запланованих результатів у процесі управління. На третьому етапі здійснюється оцінка альтернативних варіантів нововведень, аналіз їхніх переваг та недоліків з метою вибору оптимального рішення для підприємства [19].

Етап адаптації включає практичне впровадження новацій у діяльність підприємства, узгодження умов роботи, внесення необхідних коригувань та контроль за інтеграцією нововведень у внутрішні процеси функціонування [19].

Далі слідує стадія контролю та коригування, яка базується на безперервному спостереженні за процесами, аналізі показників і їх відповідності встановленим стандартам та ефективності роботи. Завершальною фазою є порівняння отриманих результатів із плановими показниками та оцінка ступеня досягнення цілей [19].

Загалом, управління розвитком підприємства є складним процесом, що потребує активної уваги з боку керівництва. При його реалізації слід дотримуватися основних принципів [20]:

- Структурованість. Процес розвитку повинен мати чітку послідовність етапів із дотриманням черговості та використанням відповідних методів і інструментів на кожному з них.

- Деталізація. Необхідно чітко розуміти склад та специфіку застосування функцій на кожному етапі управління розвитком підприємства.

- Еволюційна послідовність. Розвиток здійснюється поступово у природному для підприємства режимі функціонування, із покращенням основних показників діяльності.

- Революційний розвиток. Це стрибкоподібний підхід, який характеризується високим рівнем ризику через потенційну неготовність підприємства до таких темпів змін і зростання показників [20].

Таким чином, управління розвитком підприємства визначається як умовами зовнішнього середовища, так і готовністю внутрішніх компонентів підприємства адаптуватися до нових викликів. Водночас, природний характер розвитку має бути органічно інтегрований у процеси управління. Інакше підприємство ризикує втратити конкурентоспроможність через пасивне функціонування.

У процесі управління розвитком велика увага приділяється стратегічному плануванню, формуванню та розвитку корпоративної культури, а також удосконаленню управлінських процесів, що створює сприятливі умови для впровадження запланованих новацій.

Висновок до розділу 1

Управління розвитком підприємства є складним багаторівневим процесом, що передбачає взаємодію внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів середовища. Ефективне управління розвитком включає аналіз поточного стану підприємства, визначення стратегічних цілей, оцінку можливих напрямів зростання та вибір оптимальних методів і інструментів для їх досягнення. Важливо забезпечувати постійний контроль та коригування процесу управління, що дозволяє адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Результативність застосування різних способів розвитку залежить від наявності низки умов, серед яких ключову роль відіграють корпоративна культура, мотивація та кваліфікація персоналу, компетентність управлінської команди, інформаційна та фінансова підтримка, а також рівень розвитку ринку, на якому функціонує підприємство. Організаційна культура виступає одночасно і умовою, і ресурсом розвитку, впливаючи на ефективність застосування конкретного способу розвитку та забезпечуючи формування сприятливого середовища для інновацій і змін.

Процес управління розвитком підприємства реалізується поетапно: від визначення векторів розвитку, вибору методів і інструментів, оцінки альтернативних варіантів, до практичної адаптації нововведень та контролю їх ефективності. Підхід забезпечує еволюційне покращення діяльності підприємства, але допускає і застосування революційних методів розвитку у разі необхідності прискореного зростання, що має підвищений ризик.

Стратегічне планування, розвиток корпоративної культури та вдосконалення управлінських процесів створюють основу для ефективного впровадження новацій і підвищення конкурентоспроможності підприємства. В результаті управління розвитком не лише забезпечує стабільне функціонування підприємства, але й формує його стратегічний потенціал, дозволяє реалізовувати нові можливості та закріплювати лідерські позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ

2.1 Основні тенденції функціонування газового ринку України

У 2025 році видобуток газу в Україні фокусувався на забезпеченні енергетичної незалежності, незважаючи на значні руйнування інфраструктури російськими атаками, що призвело до збільшення імпорту, але ключові компанії, як-от «Укргазвидобування», нарощували буріння, щоб компенсувати втрати та досягти цільових показників запасів (близько 13,2 млрд куб. м до зими 2025-2026). Власний видобуток залишався основою споживання, хоча імпорт досяг 5-річного максимуму (~6,5 млрд куб. м) для стабільності системи.

Основні тенденції та показники ринку газу:

- збільшення буріння: розпочато буріння 140 нових свердловин у 2025 році, а «Укргазвидобування» встановила рекорд з буріння (107 136 м у Q1 2025), що показало стратегічний фокус на енергонезалежності;
- втрата потужностей: Російські атаки вивели з ладу значну частину газовидобувних потужностей, скоротивши внутрішній видобуток;
- зростання імпорту: Для покриття дефіциту Україна збільшила імпорт газу до рекордних для 5 років 6,47 млрд куб. м, переважно з Європи (Угорщина, Польща, Словаччина), включаючи поставки СПГ.
- ціль щодо запасів: Планувалося накопичити 13,2 млрд куб. м газу в підземних сховищах до опалювального сезону 2025-2026, імпортувавши 4,6 млрд куб. м.

У порівнянні з 2024 р. обсяги імпорту газу зросли майже у 9 разів – з 724 млн куб м до 6,47 млрд куб м (рис. 2.1).

Зростання обсягів імпорту газу до України у 2025 році зумовлене дефіцитом природного газу в країні, який виник під впливом кількох ключових факторів [21]:



Рисунок 2.1 – Імпорт природного газу до України, млрд. куб. м [21]

- По-перше, масовані обстріли російськими військами газовидобувних об’єктів призвели до значного зниження внутрішнього видобутку. 2025 рік відзначився найінтенсивнішими атаками на газову інфраструктуру за весь період війни. Найбільше падіння видобутку — на 40-60% — спостерігалося у лютому та жовтні 2025 року.

- По-друге, на початку року запаси газу в підземних сховищах були низькими. Через недостатні обсяги газу у сховищах у січні 2025 року після обстрілів Україні терміново знадобився імпорт газу для забезпечення потреб сезону 2024-2025 років. Літній імпорт продовжувався з метою підготовки до опалювального сезону 2025-2026 років.

- По-третє, у другій половині року ціни на природний газ в Україні перевищували європейські, що зробило комерційний імпорт вигідним. Це сприяло поверненню до моделі ціноутворення за принципом «імпортний паритет+».

Протягом 2025 року обсяги імпорту природного газу до України характеризувалися нестабільністю. Найменший показник був зафіксований у січні – лише 43 млн куб. м, оскільки «Нафтогаз» і держава ще не планували значного імпорту, розраховуючи пройти опалювальний сезон за рахунок власного видобутку [21].

У лютому імпорт різко зріс до 512 млн куб. м — найвищого рівня за останні півтора року. Таке збільшення було прямим наслідком масованих обстрілів

газовидобувних об’єктів на початку місяця. У березні та квітні імпорт стабілізувався на рівні 220–280 млн куб. м на місяць — менше, ніж у лютому, але все ж перевищуючи показники аналогічного періоду 2024 року.

Рекордним за обсягами імпорту став липень 2025 року — 833 млн куб. м, що стало максимальним показником за майже два роки, починаючи з вересня 2023 року. Зростання імпорту в липні пояснюється активною підготовкою до опалювального сезону [21].

У 2025 році Україна імпортувала природний газ із різних напрямків, проте основними залишалися західні сусіди — Угорщина, Словаччина та Польща.

Найбільші обсяги газу було імпортовано з Угорщини — 2,94 млрд куб. м, що становило 45,5% від загального імпорту. На другому місці Польща — 2,1 млрд куб. м або 32,5% від загального обсягу. Угорщина та Польща залишалися привабливими напрямками завдяки найнижчим тарифам на транспортування. В окремі місяці, особливо наприкінці року, потужності цих країн використовувалися максимально [21].

Словаччина забезпечила 1,33 млрд куб. м або 20,5% імпорту. Хоча пропускна спроможність цього напрямку є найбільшою, високі тарифи роблять його менш популярним порівняно з Угорщиною та Польщею [21].

Також Україна активізувала імпорт газу з південного напрямку (Трансбалканський коридор або Вертикальний коридор), імпортувавши 97 млн куб. м, що становило 1,5% від загального обсягу. Хоча частка цього напрямку поки незначна, його роль поступово зростає (рис. 2.2).

Середньорічно почав працювати Маршрут 1 (Route 1) — спільний продукт бронювання потужностей операторів ГТС України, Молдови, Румунії, Болгарії та Греції. Цей маршрут дозволяє транспортувати газ із Греції до України за зниженими тарифами. Протягом року через Route 1 було поставлено понад 70 млн куб. м природного газу, переважно приватними компаніями [21].

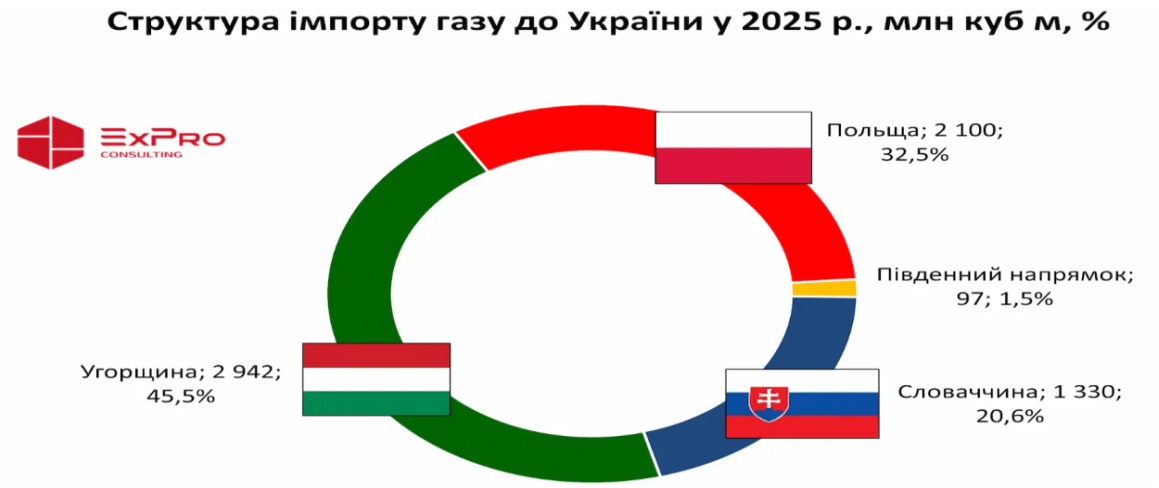


Рисунок 2.2 – Структура імпорту газу України у 2025 р., млн. куб. м [21]

У 2025 році найбільші обсяги природного газу імпортувала державна компанія НАК «Нафтогаз України» — понад 5,5 млрд куб. м, за даними ExPro. «Нафтогаз» фактично відповідав за забезпечення проходження опалювального сезону та, у умовах дефіциту газу, був змушений імпортувати значні обсяги ресурсу. Поставки здійснювалися як за власні кошти компанії, так і за рахунок кредитів та грантів від партнерів, зокрема ЄБРР, ЄІБ, Норвегії, українських банків та уряду [21].

Інша державна компанія — ТОВ «Оператор ГТС України» — імпортувала близько 165 млн куб. м газу. Основні поставки відбувалися наприкінці року у рамках виконання зобов’язань уряду щодо купівлі 340 млн куб. м імпортного газу з жовтня 2025 р. по березень 2026 р. [21]

Приватні компанії в 2025 році імпортували майже 770 млн куб. м природного газу. У першій половині року більшість імпорту здійснювалась для перепродажу «Укртрансгазу» з групи Нафтогаз — близько 200 млн куб. м. Наприкінці року приватні компанії імпортували газ переважно для продажу на внутрішньому ринку через суттєво вищі ціни в Україні порівняно з європейськими (рис. 2.3) [21].



Рисунок 2.3 – Компанії-імпортери газу до України у 2025 р., млн. куб. м [21]

Через пошкоджений внутрішній видобуток природного газу Україна буде змушена імпортувати значні обсяги газу і, як наслідок, залишатиметься імпортозалежною країною в найближчі роки.

У першому кварталі 2026 року, як і протягом 2025 року, найбільшим імпортером ймовірно залишиться НАК «Нафтогаз». Очікується, що ця тенденція може зберегтися протягом всього року, і компанія може імпортувати кілька мільярдів кубометрів природного газу [21].

Обсяги імпорту в 2026 році будуть прямо залежати від перебігу війни. Стан внутрішнього видобутку та рівень споживання газу визначатимуть потреби країни в імпорті як у цьому році, так і в наступні періоди.

Загалом, 2025 рік характеризувався масштабними зусиллями з підтримки енергетичної безпеки через інтенсивне буріння та рекордний імпорт, незважаючи на наслідки війни, що підривали внутрішнє виробництво.

Тенденції видобутку та спожвання природного газу показано на рисунках 2.4-2.5.

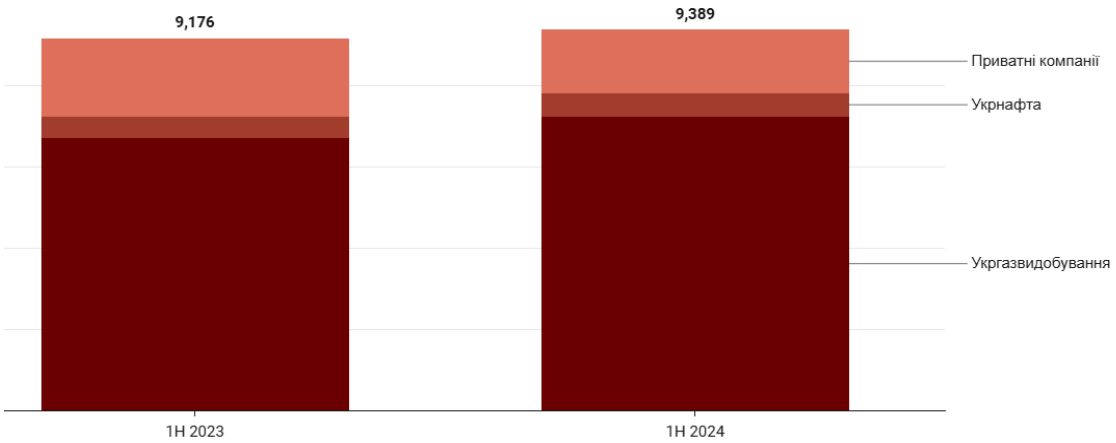


Рисунок 2.4 - Видобуток природного газу за І півріччя 2023 та 2024 р., млрд м3 [23]

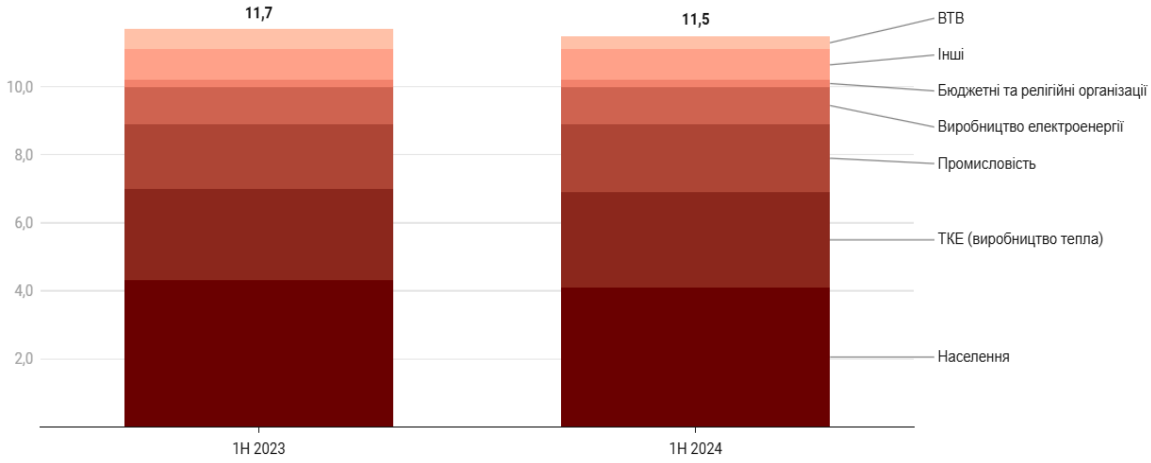


Рисунок 2.5 - Споживання природного газу за І півріччя 2023 та 2024 р., млрд м3 [23]

Слід відмітити, що споживання природного газя протягом року не є рівномірним, тут спостерігаються значні коливання. Найбільше споживання припадає на холодні пори року. Для покриття потреб населення та економіки необхідний обсяг газу відбирається із газосховищ. У теплий період року відбувається наповнення газосховищ видобутим та імпортованим газом.

Станом на 14 вересня 2025 року в українських підземних сховищах газу (ПСГ) зберігалося 12,055 млрд куб. м природного газу, що практично відповідає

обсягу минулого року (12,05 млрд куб. м), відстаючи лише на 0,05% або близько 5 млн куб. м.[22]

На початку закачувального сезону, 17 квітня, запаси у ПСГ становили лише 5,41 млрд куб. м – майже на 3 млрд куб. м менше порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Проте протягом сезону Україна змогла повністю компенсувати цей дефіцит, ключову роль у цьому відіграло зростання імпорту природного газу [22].

З початку сезону до ПСГ було закачано майже 6,68 млрд куб. м газу, що в 1,67 раза перевищує обсяги 2024 року. До того ж обсяг газу, закачаного протягом 2025 року, перевищив запаси у сховищах на кінець попереднього опалювального сезону[22].

У вересні 2025 року щодня до сховищ надходило в середньому 53,9 млн куб. м газу, що у 2,3 раза більше за показник вересня 2024 року, при цьому близько половини обсягів закачування припадало на імпортний газ (рис.2.6) [22].



Рисунок 2.6 – Запаси газу в українських ПСГ, млрд. куб. м [22]

До початку опалювального сезону 2025–2026 років Україна планує накопичити в підземних сховищах 13,2 млрд куб. м природного газу. З цієї

кількості близько 4,5 млрд куб. м планується імпортувати, решту – забезпечити за рахунок власного видобутку. Виконання цього плану має забезпечити енергетичну безпеку країни в умовах війни. За станом на серпень 2025 року, як повідомив міністр розвитку громад і територій Олексій Кулеба, Україна вже закачала до сховищ 11 млрд куб. м газу, що становить 80% від запланованого обсягу [22].

Для фінансування закупівель у першому кварталі 2025 року «Нафтогаз» залучив €430 млн від ЄБРР та уряду Норвегії, що дозволило придбати 1 млрд куб. м газу. Крім того, компанія веде переговори щодо залучення додаткового фінансування в розмірі €1 млрд для імпорту ще 2 млрд куб. м газу [22].

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства

У вересні 2022 року за рішенням Дочірньої компанії «Газ України» НАК «Нафтогаз України» було створено товариство з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України». Заснування цього товариства мало на меті впорядкування та уніфікацію системи газорозподілу в Україні, для чого запроваджено єдиний бренд «ГАЗМЕРЕЖІ» [20].

У листопаді 2022 року відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 1335 «Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових» ТОВ «Газорозподільні мережі України» було передано в експлуатацію державні газорозподільні мережі [20].

Основною метою діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України» є формування автономного та незалежного національного оператора газорозподільної системи України, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері розвитку, надійного функціонування та безперервної роботи об’єктів критичної інфраструктури. Зокрема, товариство покликане гарантувати цілісність, стійкість і безпеку газорозподільних мереж, а також безперервне надання споживачам послуг з розподілу природного газу [20]. Місце газорозподільних підприємств на ринку природного газу подано на рисунку 2.7.

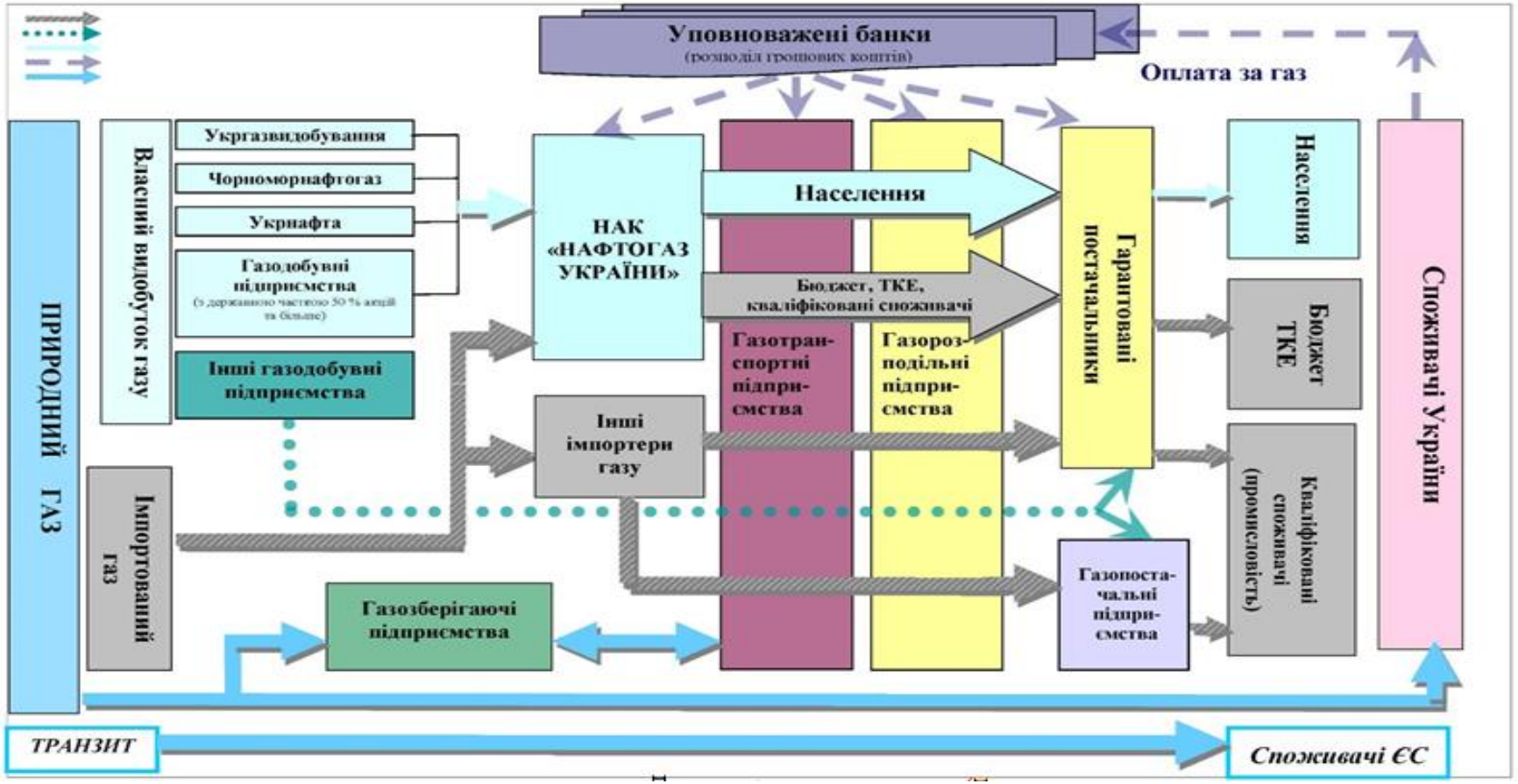


Рисунок 2.7 - Газорозподільні підприємства на ринку газу України

Головою правління товариства є Скиба Сергій Анатолійович.

Об’єктом дослідження є Хмельницька філія товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України», яка функціонує як структурний підрозділ материнської компанії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Директором Хмельницької філії є Крячко Денис Віталійович [21].

Код ЄДРПОУ підприємства – 45346590. Юридична адреса: 29019, Хмельницька область, Хмельницький район, м. Хмельницький, проспект Миру, буд. 41.

Види діяльності:

Основний вид діяльності

35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи

Інші види діяльності

26.51 Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації

33.13 Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування

43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

71.20 Технічні випробування та дослідження

85.32 Професійно-технічна освіта [22].

Підприємство здійснює діяльність з розподілу природного газу на території Хмельницької області з 1 жовтня 2023 року відповідно до постанови НКРЕКП № 1769 від 29 вересня 2023 року «Про внесення змін до додатка до

постанови НКРЕКП від 26 грудня 2022 року № 1839 та врегулювання питань щодо діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України» у сфері розподілу природного газу» [23].

Газорозподільна мережа Хмельницької області включає близько 18 тис. км підземних газопроводів. Підприємство забезпечує безперервний розподіл природного газу в цілодобовому режимі. У зоні його обслуговування перебуває понад 411 тис. побутових споживачів та близько 2,5 тис. промислових клієнтів, зокрема релоковані підприємства, а також об’єкти соціальної інфраструктури та теплокомуненерго [23].

Філія орієнтована на підвищення рівня безпеки та зручності для споживачів і надає комплекс послуг, зокрема з повірки, перевірки, реєстрації, ремонту та експрес-контролю побутових лічильників газу. Аварійно-диспетчерська служба за номером 104 функціонує у цілодобовому посиленому режимі з метою своєчасного виявлення, попередження та локалізації аварійних ситуацій у межах зони відповідальності підприємства [23].

Газифікація Хмельницької області розпочалася у 1947 році з будівництва першої компресорної станції та введення в експлуатацію магістрального газопроводу Дашава–Київ. Подачу природного газу до міста Хмельницького вперше було здійснено 1 травня 1956 року [23].

Станом на сьогодні рівень газифікації Хмельницької області становить близько 80 % [23].

Загалом діяльність Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» характеризується позитивною динамікою основних показників функціонування, що підтверджується даними, наведеними на рисунку 2.8.

За період 2023-2025 років обсяг отриманих коштів становив 309,89 млн.грн., а число проведених трансакцій – 7223.

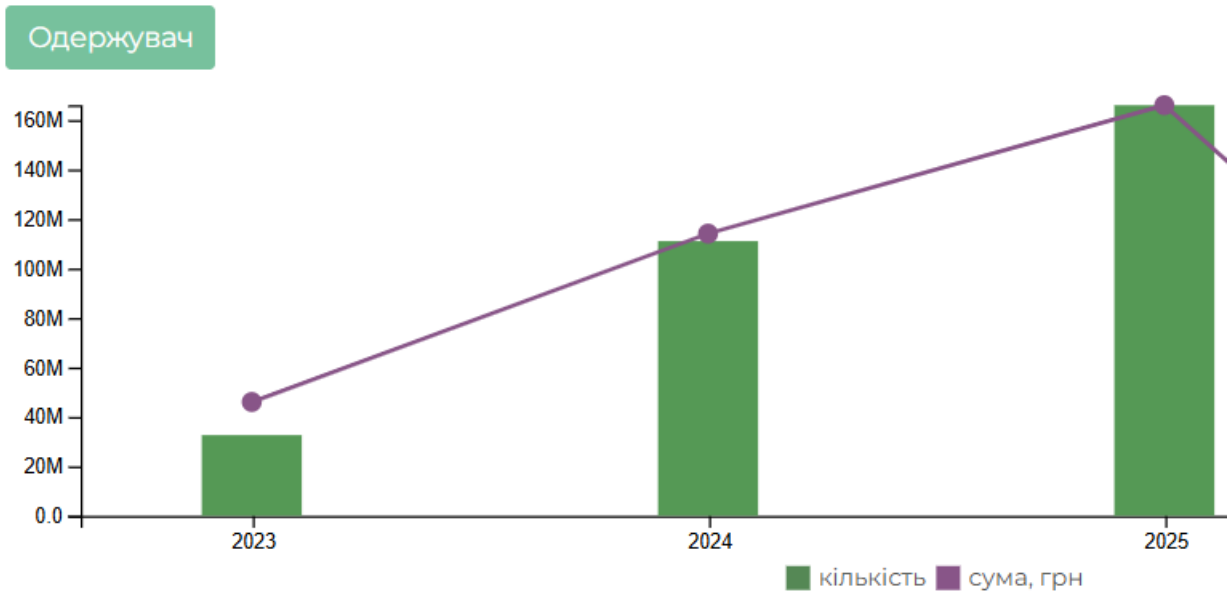


Рисунок 2.8 – Надходження коштів до Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за період 2023-2025 р.р.

Фінансові показникм діяльності Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» представимо їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники фінансовго стану підприємства, 2025 рік [24]

Група показників	Показники	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів у активах підприємства, %	72,03
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,12
Оцінка фінансової стійуості	Коефіцієнт фінансової залежності	-0,94
	Коефіцієнтр співвідношення позикових та власних коштів	-1,94
	Поточна платоспроможність, грн	-933236
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	36,52

Хмельницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» за період 2021-2025 р.р. взяла участь у 2801 тендерах (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Активність підприємства у тендерній діяльності, грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Продажі	5727161	30976418	31058757	23785018	3000
Покупки	14358464	325399	5184369	43006354	-

Підприємство орієнтує свою діяльність на надання послуг як побутовим, так і промисловим споживачам. Для ефективної взаємодії з клієнтами функціонує сучасний центр обслуговування споживачів, розташований у місті Хмельницькому за адресою: вул. Подільська, 81. У межах цього центру клієнти мають можливість комплексно вирішити питання, пов’язані з розподілом та постачанням природного газу.

Зокрема, центр надає послуги з підбору енергоефективного газового обладнання та приладів, що відповідають чинним технічним і проєктним вимогам; здійснює звірку особових рахунків за послуги з розподілу газу; оформлює зміну власника особового рахунку у разі необхідності; укладає договори на технічне обслуговування внутрішніх газових мереж і приладів; надає професійні консультації щодо приєднання до газорозподільної мережі або її реконструкції; оформлює договори на комплексну послугу «Газифікація під ключ», а також видає довідки за місцем вимоги [23].

Крім того, у центрі обслуговування споживачів представлений асортимент сертифікованого обладнання, зокрема електричних і твердопаливних котлів, газових приладів різного призначення, газових сигналізаторів, а також іншого обладнання вітчизняного та іноземного виробництва [23].

На території Хмельницької області функціонує 17 центрів обслуговування споживачів, тоді як загалом по Україні їх налічується близько 340 у 19 областях [25].

Структуру груп споживачів Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» наведено на рисунку 2.9.

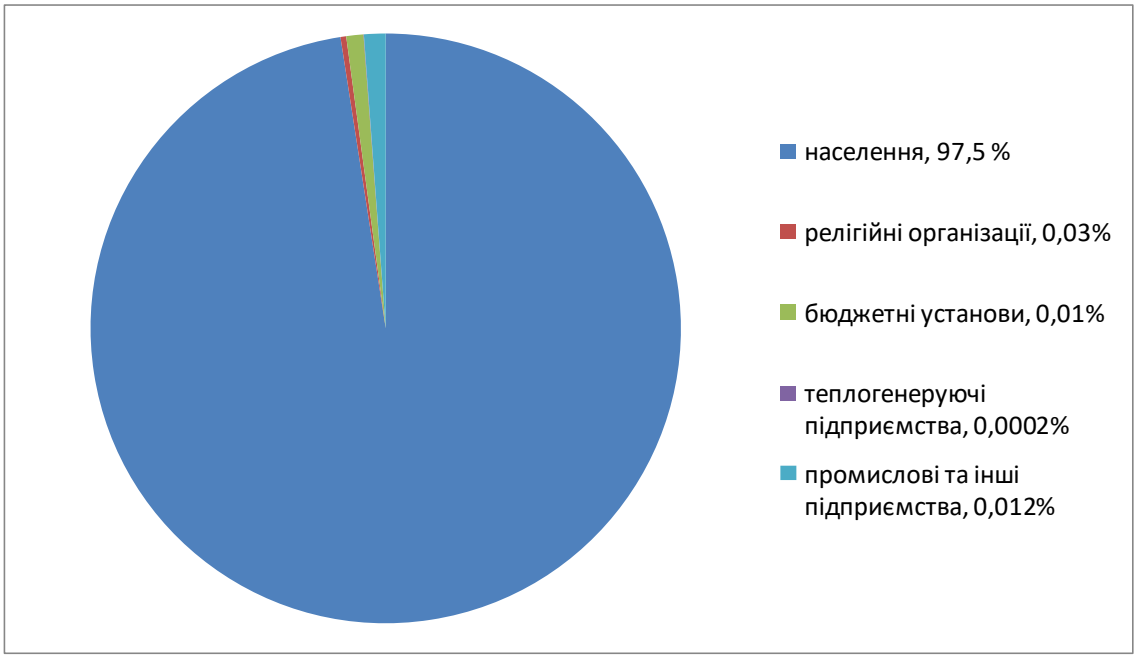


Рисунок 2.9 – Структуру груп споживачів Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» (за кількістю), %

Функціонування підприємства орієнтоване на реалізацію визначених стратегічних цілей, серед яких пріоритетними є раціоналізація рівня вартості послуг, розвиток газорозподільної інфраструктури шляхом нарощування протяжності газопроводів, розширення кола споживачів послуг, а також скорочення виробничо-технологічних витрат на основі їх оптимізації.

Важливу роль у досягненні стратегічних орієнтирів відіграє кадровий потенціал підприємства. Персонал характеризується високим рівнем професійної підготовки, а система розвитку кадрів передбачає постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників. Загальна чисельність персоналу підприємства становить 1 945 осіб.

2.3 Аналіз діяльності та розвитку досліджуваного підприємства

Газорозподільні мережі відіграють ключову роль у забезпеченні потреб економіки та населення як у мирний період, так і в умовах воєнного стану. Починаючи з 2022 року, з моменту повномасштабного вторгнення та активних

бойових дій на території України, було впроваджено низку нормативно-правових і організаційних змін, спрямованих на стабілізацію та врегулювання функціонування ринку природного газу (рис. 2.10).

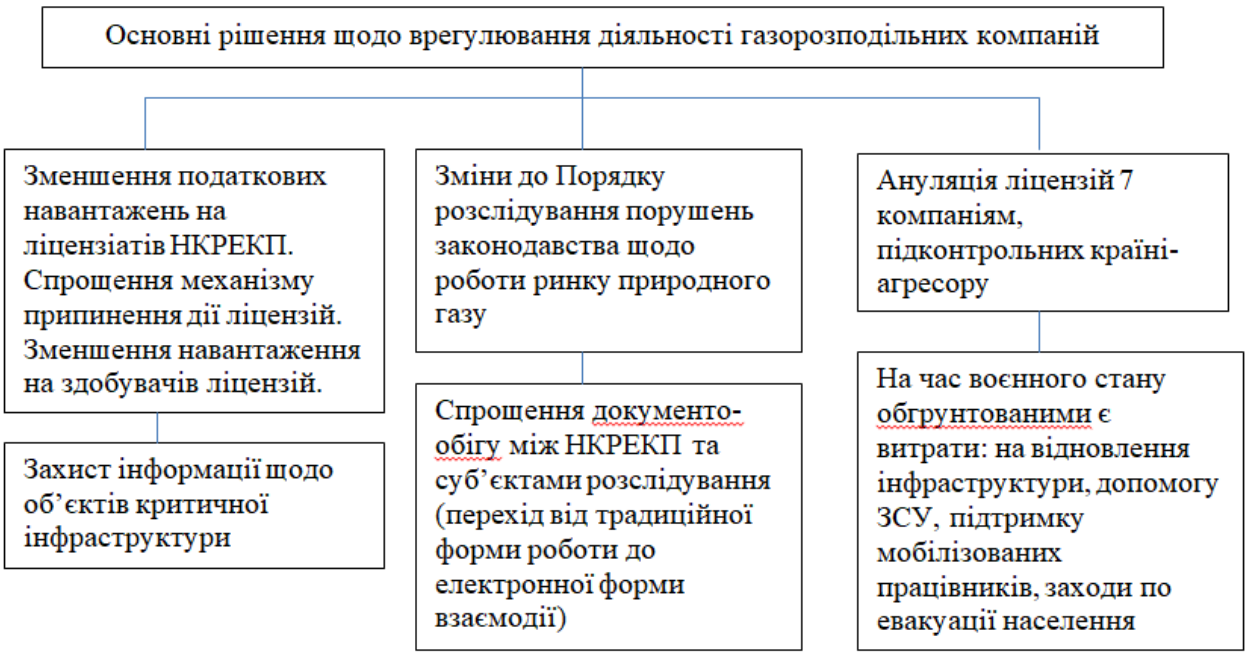


Рисунок 2.10 – Рішення щодо врегулювання діяльності розподільних компаній

У межах прийнятих рішень було обмежено доступ до чутливої інформації, зокрема щодо баз даних споживачів, а також запроваджено постійну діяльність спеціальної комісії з розслідування випадків можливих зловживань. Окремі регуляторні заходи були спрямовані на посилення захисту прав споживачів і забезпечення їхніх законних інтересів (рис.2.11).

Водночас діяльність суб'єктів господарювання загалом орієнтована на безперервне вдосконалення результатів роботи, зміцнення конкурентних позицій та підвищення рівня прибутковості. Таким чином, розвиток підприємств передбачає постійний пошук ефективних напрямів удосконалення діяльності, підвищення її результативності та максимально повне використання наявного потенціалу.

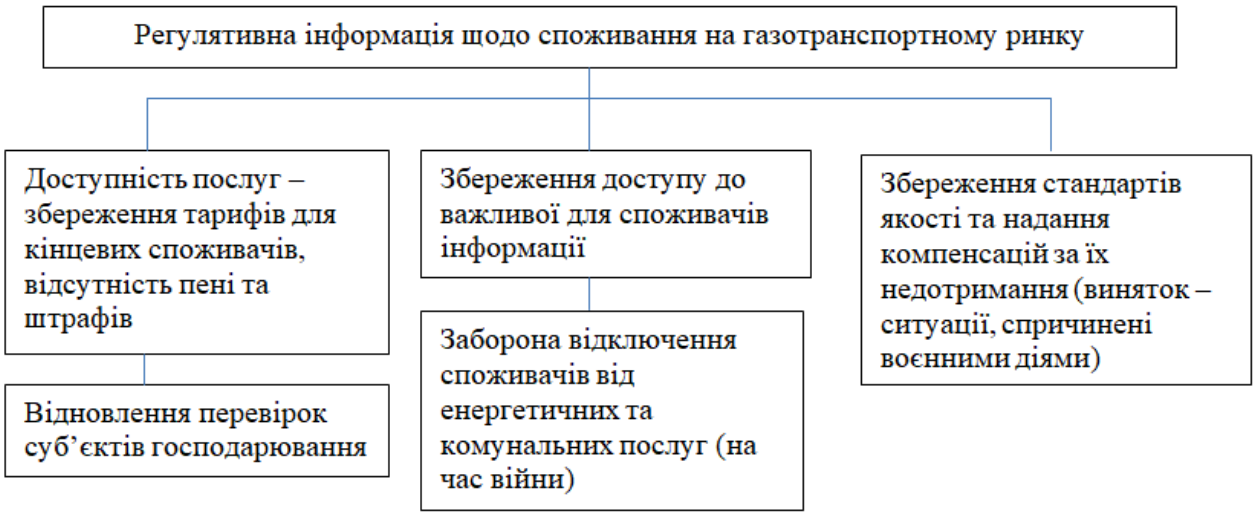


Рисунок 2.11 – Регулятивна інформація щодо сподивання на ринку газу

Пропонується застосувати SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства з метою ідентифікації ключових складових його діяльності та визначення потенційних напрямів подальшого розвитку (табл. 2.3-2.4).

Таблиця 2.3 - Матричний SWOT-аналіз діяльності Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Внутрішні фактори	Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
Сильні сторони	1 Значний досвід роботи на ринку 2 Активна діяльність у сфері досліджень і розробок (R&D) 3 Розвинена система управління та ефективний менеджмент	1 Розширення газорозподільних мереж 2 Диджиталізація та модернізація операційної діяльності 3 Диверсифікація послуг
Слабкі сторони	1 Необхідність розширення портфеля активів через розвиток мереж 2 Ризик зниження прибутковості внаслідок зростання витрат та собівартості	1 Зниження платоспроможності споживачі 2 Дестабілізація діяльності внаслідок воєнних дій 3 Руйнування інфраструктури через обстріли 4 Перехід споживачів на альтернативні джерела енергії

SWOT-матриця включає чотири основні квадранти. Перший квадрант «Сильні сторони – можливості» (С–М) передбачає формування стратегії, що базується на використанні сильних сторін підприємства для максимального

залучення можливостей зовнішнього середовища. Другий квадрант «Сильні сторони – загрози» (С–З) орієнтований на застосування наявних переваг підприємства з метою мінімізації або нейтралізації зовнішніх загроз. Третій квадрант «Слабкі сторони – можливості» (Сл–М) передбачає розроблення стратегічних рішень, спрямованих на подолання внутрішніх недоліків шляхом використання можливостей зовнішнього середовища. Четвертий квадрант «Слабкі сторони – загрози» (Сл–З) зосереджений на формуванні стратегій, спрямованих на зменшення впливу слабких сторін підприємства за одночасного запобігання негативним чинникам зовнішнього середовища [26].

Таблиця 2.4 - Комбінаційні стратегії розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за результатами SWOT-аналізу

Фактори	Стратегії з урахуванням можливостей	Стратегії з урахуванням загроз
Сильні сторони	Стратегія Сі–М: – розширення портфеля активів за рахунок розвитку газорозподільних мереж; – використання управлінського потенціалу для цифровізації та модернізації діяльності.	Стратегія Сі–З: – збереження та нарощення частки ринку; – забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах воєнного стану завдяки адаптивному менеджменту.
Слабкі сторони	Стратегія Сл–М: – нарощення обсягів діяльності через розвиток інфраструктури розподілу; – оптимізація витрат шляхом підвищення технологічності процесів.	Стратегія Сл–З: – оновлення та модернізація газорозподільних мереж з урахуванням ризиків; – подолання кадрових труднощів, спричинених воєнними обставинами.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що досліджуване підприємство характеризується наявністю низки сильних сторін, зокрема значним досвідом роботи та стійкими позиціями на ринку. Водночас до слабких сторін слід віднести потребу у значних фінансових ресурсах для модернізації та ремонту газорозподільних мереж, а також утримання чисельного персоналу. На основі поєднання сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища було визначено відповідні стратегічні альтернативи.

Загальна стратегія розвитку підприємства орієнтована на зростання прибутковості діяльності та повніше задоволення потреб споживачів природного газу — як юридичних, так і фізичних осіб. За результатами проведеного SWOT-аналізу доцільним є збереження та підтримка чинної стратегії розвитку підприємства.

Застосуємо SPACE-аналіз для оцінювання стратегічного середовища Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» з метою обґрунтування найбільш доцільної стратегії подальшого розвитку (рис. 2.16).

Побудова стратегічного профілю здійснюється на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів середовища, до яких належать: фінансовий стан (ФС), привабливість галузі (ПГ), стабільність середовища (СС) та конкурентоспроможність підприємства (КП) [26].



Рисунок 2.16 - Графік SPACE-аналізу для Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Для визначення напряму стратегічного вектора використано результати експертного оцінювання показників та відповідні розрахункові формули:

X = ПГ – КП = 3,85 – 4,17 = –0,32

Y = ФС – СС = 5,00 – 4,18 = 0,82

Отримані значення свідчать, що для досліджуваного підприємства доцільною є стратегія помірного зростання, яка передбачає поетапне нарощування основних показників діяльності. Зокрема, йдеться про розширення мереж розподілу природного газу, збільшення кількості споживачів, масштабування операційної діяльності та впровадження нових видів послуг. Реалізація такої стратегії сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Водночас важливим напрямом розвитку підприємства є орієнтація на екологічну складову діяльності. В Україні з 2021 року розпочато реалізацію біометанового проєкту за участю Біоенергетичної асоціації України. У межах цього проєкту передбачено модернізацію газорозподільних систем з метою виробництва, транспортування, розподілу та використання біометану й інших синтетичних газів, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку енергетичної галузі [27].

Розвиток системи обслуговування клієнтів є ще одним важливим напрямком, який потребує особливої уваги. У цьому контексті ключовим завданням є впровадження «зелених» технологій та популяризація серед споживачів підприємства знань про раціональне й економне використання ресурсів.

На основі проведеного аналізу можна також виділити додаткові перспективні напрямки розвитку досліджуваного підприємства:

- розширення мереж розподілу газу;
- залучення нових споживачів;
- впровадження сучасних методів взаємодії з клієнтами;
- популяризація принципів сталого розвитку та ефективного використання ресурсів.

Висновок до розділу 2

Ринок природного газу в Україні у 2025 році характеризувався високою нестабільністю через воєнні дії та значні руйнування інфраструктури. Попри це, ключові компанії нарощували видобуток газу, водночас імпорт досяг рекордного рівня за останні п’ять років для покриття дефіциту. Основними постачальниками імпортного газу залишалися сусідні країни — Угорщина, Польща та Словаччина, що забезпечувало енергетичну стабільність та підготовку до опалювального сезону 2025–2026 років. Ситуація на ринку змусила впроваджувати адаптивні механізми ціноутворення та активізувати заходи з енергетичної безпеки.

Аналіз діяльності Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» свідчить про те, що підприємство ефективно функціонує в умовах нестабільного енергетичного ринку та воєнних ризиків, орієнтуючись на забезпечення безперервного розподілу природного газу. Підприємство забезпечує обслуговування понад 411 тис. побутових і 2,5 тис. промислових споживачів, підтримує сучасну систему центрів обслуговування, впроваджує інноваційні та «зелені» технології.

Результати SWOT- та SPACE-аналізу підтвердили, що сильні сторони підприємства, такі як досвід, управлінський потенціал і стабільні позиції на ринку, дозволяють використовувати зовнішні можливості для розвитку мереж, модернізації діяльності та впровадження нових послуг. Водночас слабкі сторони, зокрема потреба у значних фінансових ресурсах на оновлення мереж і утримання персоналу, вимагають стратегічного планування та адаптації до зовнішніх загроз.

Загальна стратегія розвитку підприємства передбачає помірне зростання, що включає поетапне розширення газорозподільної інфраструктури, залучення нових клієнтів, масштабування діяльності та впровадження сучасних технологій обслуговування. Особлива увага приділяється екологічному аспекту діяльності через участь у біометанових проектах та популяризацію раціонального використання ресурсів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування доцільності вдосконалення розвитку досліджуваного підприємства

Для розвитку підприємства важливе значення має створення бізнес-моделі, спрямованої на підвищення ефективності управління. Правильний вибір бізнес-моделі забезпечує ефективне вирішення завдань та успішну реалізацію стратегії (рис. 3.1). Для цього доцільно застосовувати системний підхід. Взаємозв'язок елементів системи підприємства та співпраця стейкхолдерів допомагають виявити ознаки системності в процесах управління.

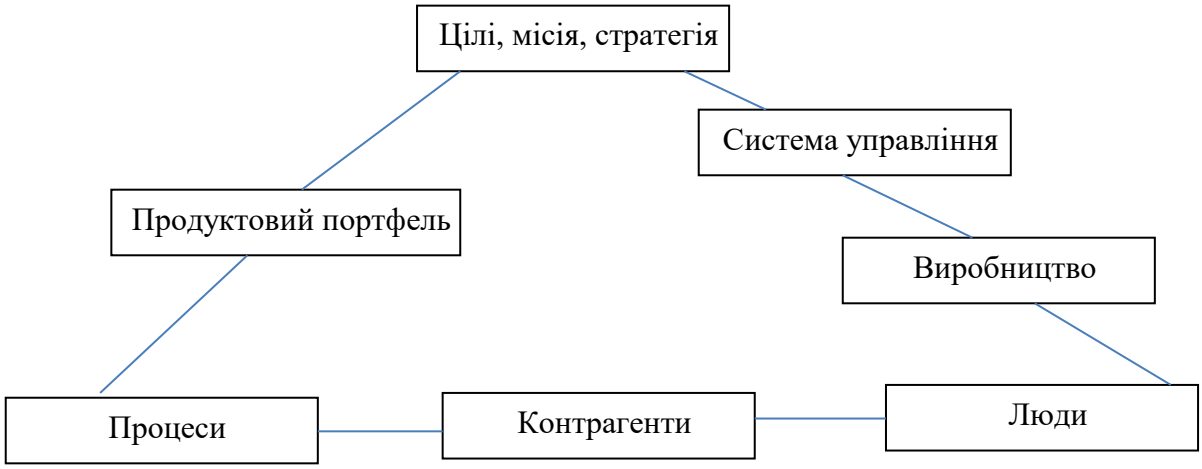


Рисунок 3.1 – Бізнес-модель підприємства газорозподільних мереж (побудовано за методикою «Альт»)

Деталізацію бізнес-моделі доцільно здійснювати за методикою «Canvas». Згідно з цією методикою, модель складається з 9 блоків, у межах кожного з яких докладно описуються окремі складові підприємства. Приклад представлення канви бізнес-моделі для підприємств газорозподільних мереж наведено на рисунку 3.2.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ключові партнери
- компанії-постачальники ресурсів
- компанії-постачальники спеціального обланднання, матеріалів, сервісного обслуговування
- інвестори</td>
<td>Ключова діяльність
- розподіл газу
- сервісне обслуговування
- енергоефективність
- освіті та консалтинг</td>
<td rowspan="2">Ціннісна пропозиція
- проекти з газопостачання
- під’єднання до газової мережі
- клієнтський сервіс та послуги з питань енергоефективності
- заходи з корпоративної освіти та консалтингу
- пропозиція газового обладнання</td>
<td>Відносини з клієнтами
- розподіл газу
- сервісне обслуговування
- енергоефективність
- освіта та консалтинг</td>
<td rowspan="2">Сегменти користувачів
- населення
- бізнес
- промислові підприємства
- підприємства теплопостачання
- релігійні організації
- освітні заклади
- інші споживачі газу</td>
</tr>
<tr>
<td>Ключові ресурси
- розподільчі мережі
- інтелектуальний капітал
- бренд компанії, місія, бачення, цінності
- інновації в діяльності</td>
<td>Канали
- загальна мережа подачі газу
- сайт підприємстві
- екосистема підприємства
- медіа, інтернет
- сервісні центри</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура витрат
- обслуговування та підтримка в належному стані газорозподільних мереж
- постійні витрати (заробітна плата, комунальні постуги, оренда)
- змінні витрати (витрати на матеріали, погодинну оплату праці)
- інвестиції, розширення розподільної мережі</td>
<td colspan="2">Джерела доходів
- плата за розподіл газу
- державні дотації</td>
</tr>
</table>

Рисунок 3.2 – Канва бізнес-моделі Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Повний шаблон бізнес-моделі для таких підприємств представлено на рисунку3.3.

Опис ідеї Забезпечення споживачів природним газом	**Контекстні ситуації** Зростання попиту Зростання ціни	**Проблеми споживачів** Потребу у природному газі, енергоресурсах, енергосервісі
Чому/Навіщо? Потреба промисловості та населення у природному газі	**Цінність для споживачів** Ціна, якість	**Кого зачіпають** Держава, промисловість, населення
	Обмеження Висока вартість Рівень доходів споживачів Технологічні обмеження	**Можливості** Розподіл природного газу, нові технології, енергосервісні рішення

Рисунок 3.3 – Розширений шаблон бізнес-моделі Canvas

На основі проведеного аналізу запропоновано удосконалену модель бізнес-процесів для підприємств газорозподільних мереж (рис. 3.4).

<table>
<tr><td rowspan="2">Постачальники
Зниження вартості сировини
Процес комунікації
Виробництво
Збут</td><td rowspan="2">Розташування
Географія підприємств по Україні
Логістичний відділ</td><td>Ціннісна пропозиція
Висока якість
Конкурентна ціна</td><td rowspan="3">Відносини з клієнтами
Інформування
Просування
Якісний продукт</td><td rowspan="3">Сегменти споживачів
Усі групи споживачів: держава, промисловість, населення</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Канали
Власна розподільча мережа</td></tr>
<tr><td>Організація
Виробництво
Збут
Просування</td><td>Інформація
База постачальників
Аналіз ринку збуту
Рівень доходів</td></tr>
<tr><td colspan="2">Управління
Вартість сировини, управління збутом</td><td colspan="3">Структура витрат
Витрати на сировину, витрати на збут</td></tr>
<tr><td colspan="2">Структура витрат
Витрати на сировину, витрати на збут</td><td colspan="3">Джерела доходів
B2B, B2C, B2G</td></tr>
</table>

Рисунок 3.4 – Удосконалена модель бізнес-процесів для підприємств газорозподільних мереж

За результатами виконаної роботи можна виділити основні напрямки розвитку підприємств газорозподільної мережі України:

- удосконалення процесів планування та контролю режиму роботи газорозподільної мережі;

- впровадження заходів щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідації їх наслідків;
- забезпечення належного рівня екологічної безпеки та надійності мережі;
- заходи з енергозбереження під час процесів газорозподілу;
- підвищення якості обслуговування споживачів.

3.2 Оцінка пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком газорозподільного підприємства

Насамперед варто оцінити перспективи розвитку досліджуваного підприємства через призму етапів його життєвого циклу.

Перший етап життєвого циклу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» характеризується формуванням стратегічного потенціалу. На цій стадії визначаються основні напрями діяльності, а також необхідні матеріальні, фінансові та людські ресурси для забезпечення роботи підприємства. Основна мета цього етапу – утримання позицій на ринку, а ключове завдання – закріпитися на газовому ринку (табл. 3.1, рис. 3.5).

Таблиця 3.1 – Життєвий цикл Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» з точки зору доцільності диверсифікації діяльності

Стадії життєвого циклу підприємства	Мета та завдання діяльності на етапах життєвого циклу	Доцільність диверсифікації діяльності
Стадія зародження (2022–2024 рр.)	Мета: забезпечити виживання (отримання мінімального прибутку та поступ до фінансової стійкості). Завдання: закріпитися на ринку та здобути власну нішу.	Недоцільна
Стадія зростання (2024 – сьогодні)	Мета: нарощування обсягів діяльності та прибутків, постійне розширення діяльності та підвищення якості роботи. Завдання: зміцнення позицій на ринку.	Обмежена
Стадія зрілості	Мета: досягнення стабільних прибутків завдяки стабільній діяльності. Завдання: підтримка стабільності та покращення якісних показників роботи.	Збільшення ступеня диверсифі-кації внутрішнього середовища
Стадія занепаду	Мета та завдання: максимально продовжити утримання позицій на ринку.	Необхідна



Рисунок 3.5 - Життєвий цикл Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» з точки зору доцільності диверсифікації діяльності

Наступний етап розвитку пов’язаний зі зростанням показників діяльності, таких як обсяги реалізації природного газу та рівень прибутковості. Мета цієї стадії – збільшення обсягів діяльності та доходу, а завдання – міцне закріплення на ринку.

На стадії зрілості спостерігається більш помірне зростання показників. Основними характеристиками цього етапу є високий рівень прибутку та максимальні обсяги діяльності. Мета стадії – забезпечення стабільності прибутків, а завдання – підтримання стабільного функціонування підприємства.

Остання фаза життєвого циклу організації характеризується поступовим зменшенням обсягів діяльності та можливим виходом з ринку. Мета та завдання на цьому етапі визначаються залежно від обраного сценарію:

1 Продовження діяльності без суттєвих змін із метою подовження цього етапу.

2 Інноваційне оновлення діяльності для запуску нового циклу життєвого циклу організації.

3 Своєчасна диверсифікація діяльності.

Для досліджуваного підприємства, що має вузьку спеціалізацію, диверсифікація на цьому етапі не є доцільною. Основна увага має бути

зосереджена на вдосконаленні технологічних процесів, впровадженні сучасних технологій і обладнання, а також підвищенні рівня автоматизації для покращення економічної ефективності роботи.

У розділі 3.2 визначено ключові напрямки розвитку газорозподільних підприємств. Для оцінки їхньої значущості було проведено опитування, обробку результатів якого здійснювала спеціально сформована експертна група. До її складу увійшли управлінці Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» – директор філії та його заступник з технічних питань, руху та збуту газу, фахівці з організації праці, обліку та збуту газу, економісти, спеціалісти з експлуатації газорозподільних мереж, начальник аварійно-диспетчерської служби, головний бухгалтер та інженер.

Експертне дослідження проводилося методом «комісії», що дозволяє залучити фахівців з глибоким розумінням обговорюваних питань. Це забезпечує синергетичний ефект, коли обсяг і якість колективних знань перевищує індивідуальні знання кожного експерта.

У таблиці 3.2 наведено рівень обізнаності та розуміння проблеми кожним експертом, а також коефіцієнт обґрунтованості їхніх відповідей, оцінений за шкалою від 0 до 1.

Таблиця 3.2 – Коефіцієнти рівня розуміння та інформованості про проблему та аргументованості відповіді кожним експертом

Експерт	Експерт						
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7
Розуміння проблеми (Кз.п.)	0,5	0,9	0,7	0,8	0,9	0,8	0,8
	0,5	0,9	0,7	0,8	0,9	0,8	0,8
Аргументовані відповіді (Ка.в.)	0,4	0,7	0,6	0,9	0,7	0,8	0,9
	0,4	0,7	0,6	0,9	0,7	0,8	0,9

У таблиці 3.3 та на рисунку 3.6 наведено оцінку відносної важливості основних напрямів розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Таблиця 3.6 – Оцінка відносної важливості напрямів розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Експерт	Удосконалення процесів планування та контролю режиму роботи газорозподільної мережі	Запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків	Забезпечення належного рівня екологічної безпеки та надійності мережі	Енергозбереження під час процесів газорозподілу	Підвищення рівня обслуговування споживачів
1	50	100	80	80	-
2	70	70	80	70	50
3	80	70	80	-	90
4	70	70	100	60	100
5	100	80	-	80	80
6	70	90	60	55	80
7	90	80	50	-	70
8	60	80	100	80	60
9	65	100	90	90	60
Середнє значення	72,78	82,22	80,0	76,43	72,5



Рисунок 3.6 – Оцінка напрямків розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Використано шкалу оцінок 0–100. Середнє статистичне значення (Mi) розраховано за формулою:

$$Mi = \frac{\sum_{j=1}^{n} O_i}{n}$$

де Mi – середнє значення оцінок для і-того напряму розвитку;

Oi – оцінка напряму j-тим експертом;

n – кількість експертів.

За результатами оцінювання експерти визначили пріоритетність напрямів розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» у такому порядку:

1 Запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків.

2 Забезпечення належного рівня екологічної безпеки та надійності мережі.

3 Енергозбереження під час процесів газорозподілу.

4 Удосконалення процесів планування та контролю режиму роботи мережі.

5 Підвищення рівня обслуговування споживачів.

Таким чином, подальша робота підприємства може плануватися з урахуванням результатів оцінювання.

3.3 Етапи впровадження стратегічних напрямів розвитку газорозподільних підприємств

На основі результатів опитування визначено пріоритетність напрямів розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Для зручності планування роботи пропонується деталізувати ці напрями та розподілити їх по окремих блоках діяльності. При цьому враховуються терміни виконання робіт та їхня вартість. Такий підхід дозволяє скласти календарне планування розвитку підприємства (табл. 3.7, рис. 3.7).

Підвищення рівня обслуговування споживачів передбачає удосконалення роботи фізичних центрів обслуговування та онлайн-комунікації зі споживачами.

Таблиця 3.7 – Планування розвитку підприємства з урахуванням систематизації блоків діяльності

Найменування	Зміст пропонованого заходу	Направленість на забезпечення відповідного напряму розвитку
Експлуатація мереж		
Розподільні газопроводи	Будівництво, капітальний ремонт, реконструкція та інше	- Запобігання аварійним ситуаціям - Екологічна безпека та надійність мережі - Енергозбереження
Відключаючі пристрої	Будівництво, капітальний ремонт, реконструкція, технічне переоснащення	- Запобігання аварійним ситуаціям - Екологічна безпека та надійність - Енергозбереження
ГРП	Будівництво, капітальний ремонт, реконструкція, технічне переоснащення	- Запобігання аварійним ситуаціям - Екологічна безпека та надійність - Енергозбереження
ШРП	Будівництво, капітальний ремонт, реконструкція, технічне переоснащення	- Запобігання аварійним ситуаціям - Екологічна безпека та надійність - Енергозбереження
Газорегуляторне обладнання	Будинкові регулятори, регулятори ГРП та ШРП, інше обладнання	- Запобігання аварійним ситуаціям - Екологічна безпека та надійність - Енергозбереження
ЕХЗ	Будівництво, капітальний ремонт, реконструкція, технічне переоснащення	- Запобігання аварійним ситуаціям- Екологічна безпека та надійність- Енергозбереження
Модернізація та закупівля колісної техніки		
Спеціалізована техніка	Капітальний ремонт, придбання	- Запобігання аварійним ситуаціям - Екологічна безпека та надійність - Енергозбереження
Легковий транспорт	Капітальний ремонт, придбання	- Екологічна безпека та надійність - Енергозбереження
Заходи щодо зменшення втрат газу та зниження витрат		
Оперативний облік	Секціонування, дублюючий облік, капітальний ремонт вузлів обліку ГРП та ШРП	- Планування та контроль режиму роботи- Підвищення рівня обслуговування споживачів
Спеціалізовані лабораторії	Будівництво, капітальний ремонт, модернізація	- Запобігання аварійним ситуаціям - Екологічна безпека та надійність - Енергозбереження
Індивідуальний облік, заміна та фонд обміну лічильників, будинковий облік	Встановлення та заміна лічильників	- Планування та контроль режиму роботи - Підвищення рівня обслуговування
Засоби для перевірок та діагностики		
Вузли обліку, прилади, системи, обладнання	Придбання, диспетчеризація, заміна, капітальний ремонт	- Планування та контроль режиму роботи - Підвищення рівня обслуговування

Продовження таблиці 3.7

Найменування	Зміст пропонованого заходу	Направленість на забезпечення відповідного напряму розвитку
Розвиток інформаційних технологій		
Обладнання, програмне забезпечення	Закупівля, підтримка, модернізація	- Запобігання аварійним ситуаціям - Екологічна безпека та надійність - Енергозбереження - Планування та контроль режиму роботи - Підвищення рівня обслуговування
IT-послуги (телеком, спецзв'язок)	Закупівля, підтримка, модернізація	- Запобігання аварійним ситуаціям - Екологічна безпека та надійність - Енергозбереження - Планування та контроль режиму роботи - Підвищення рівня обслуговування



Рисунок 3.8 – Спрямування заходів та очікувані результати розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Загальна робота зі споживачами може здійснюватися через комплекс надання послуг (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Варіанти надання послуг центром обслуговування клієнтів

Далі проаналізуємо, які з представлених варіантів використовує досліджуване підприємство (табл. 3.8). Це дозволяє визначити перспективи розвитку обслуговування споживачів.

Загальна картина розвитку досліджуваного підприємства представлена на рисунку 3.8, що відображає очікувані результати реалізації запропонованих заходів:

- зменшення кількості аварійних ситуацій;
- попередження аварій;
- підвищення екологічності роботи;
- підвищення надійності розподільних мереж;
- підвищення енергозбереження;
- зростання якості обслуговування споживачів;
- розширення мережі;
- збільшення кількості споживачів.

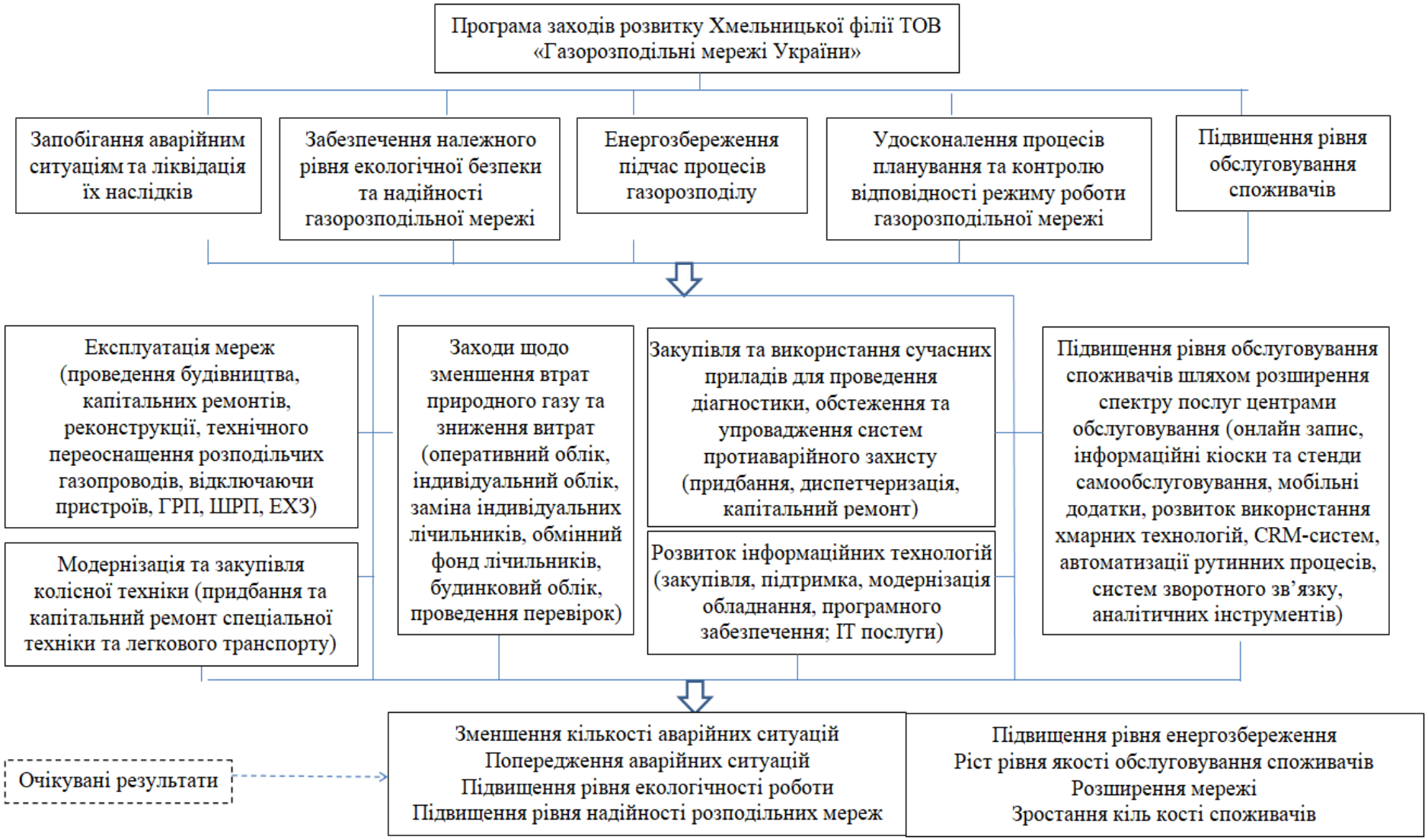


Рисунок 3.8 – Спрямування заходів та очікувані результати розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Таблиця 3.8 – Використання послуг центром обслуговування клієнтів Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Варіанти послуг	Рівень використання досліджуваним підприємством	Пропозиції щодо використання
Електронні черги та онлайн-запис	Електронні черги використовуються, онлайн-запис відсутній	Онлайн-запис зручний для людей, обмежених у часі; підвищує комфорт користувачів
Інформаційні кіоски та стенди самообслуговування	Не використовуються	Підвищують інформованість споживачів та надають окремі послуги
Мобільні додатки	Не використовуються	Зручний формат для отримання інформації та послуг
Електронний документообіг	Використовується	-
Використання штучного інтелекту та чат-ботів	Використовуються	-
Хмарні технології	Використовуються частково	Розширення та розвиток у даному напрямку
CRM-системи	Використовуються частково	Продовження розвитку
Автоматизація рутинних процесів	Використовуються частково	Продовження розвитку
Системи зворотного зв’язку	Використовуються частково	Продовження розвитку
Аналітичні інструменти	Використовуються частково	Продовження розвитку

Висновок до розділу 3

У розділі 3 обґрунтовано доцільність та визначено практичні напрями удосконалення управління розвитком Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в сучасних умовах функціонування галузі. Доведено, що ефективний розвиток підприємства має ґрунтуватися на застосуванні системного підходу та сучасних бізнес-моделей, зокрема методик «Alt» і «Canvas», які дозволяють комплексно охарактеризувати ключові бізнес-процеси, ресурси, стейкхолдерів і ціннісні пропозиції підприємства.

У ході дослідження визначено, що підприємство перебуває на стадії зростання життєвого циклу, що зумовлює необхідність концентрації зусиль не на диверсифікації діяльності, а на вдосконаленні технологічних процесів, підвищенні рівня автоматизації, надійності та екологічної безпеки газорозподільних мереж.

Це створює передумови для зміцнення ринкових позицій і забезпечення стабільного функціонування у довгостроковій перспективі.

На основі експертного оцінювання встановлено пріоритетність основних напрямів розвитку підприємства, серед яких провідне місце посідають запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків, забезпечення екологічної безпеки і надійності мереж, а також енергозбереження. Отримані результати дозволяють обґрунтовано формувати управлінські рішення та планувати подальший розвиток підприємства з урахуванням реальних потреб і можливостей.

У розділі також розроблено порядок реалізації визначених напрямів розвитку шляхом їх деталізації за основними блоками діяльності підприємства, що дало змогу сформувати комплексне бачення заходів, термінів і спрямованості їх впровадження. Значну увагу приділено удосконаленню роботи зі споживачами, зокрема через розвиток цифрових сервісів, автоматизацію процесів, використання CRM-систем, хмарних технологій та інструментів зворотного зв’язку.

Загалом реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню аварійності, підвищенню екологічності та надійності газорозподільних мереж, зростанню рівня енергозбереження, покращенню якості обслуговування споживачів, розширенню мережі та збільшенню кількості клієнтів. Це, у свою чергу, забезпечить підвищення ефективності управління розвитком підприємства та зміцнення його конкурентних позицій у сфері газорозподілу.

ВИСНОВКИ

Управління розвитком Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» є комплексним процесом, що передбачає взаємодію внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів. Ефективне управління включає оцінку поточного стану, визначення стратегічних цілей, оцінку напрямів зростання та вибір оптимальних методів і інструментів для їх реалізації. Постійний контроль і коригування дозволяють адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Результативність реалізації різних стратегій розвитку визначається корпоративною культурою, мотивацією та кваліфікацією персоналу, компетентністю управлінської команди, фінансовою та інформаційною підтримкою, а також станом ринку. Організаційна культура виступає як ресурс та умова розвитку, сприяючи впровадженню інновацій і змін.

Процес розвитку підприємства реалізується поетапно: від визначення векторів розвитку та вибору інструментів, до практичної адаптації нововведень і контролю їх ефективності. Такий підхід дозволяє поступово підвищувати ефективність діяльності, а за потреби – впроваджувати революційні методи розвитку для прискореного зростання з відповідним ризиком.

У 2025 році ринок характеризувався високою нестабільністю через воєнні дії та руйнування інфраструктури. Попри це, підприємство ефективно функціонувало, забезпечуючи безперервний розподіл газу більш ніж 411 тис. побутових і 2,5 тис. промислових споживачів. Підприємство адаптувалося до обмежень, нарощуючи буріння власного газу та використовуючи рекордний імпорт, одночасно впроваджуючи інноваційні та «зелені» технології.

Використання методик «Альт» і «Canvas» забезпечило структуровану бізнес-модель, що включає ключові блоки від операційної діяльності до ІТ. Удосконалена модель бізнес-процесів спрямована на підвищення економічної ефективності та автоматизацію.

Підприємство пройшло стадії зародження та зростання і наразі перебуває на стадії зрілості. Основна увага на останньому етапі має приділятися вдосконаленню технологій та підвищенню рівня автоматизації; диверсифікація на цьому етапі є недоцільною.

Експертне опитування визначило пріоритетність напрямів розвитку:

- Найвищий пріоритет – заходи щодо запобігання аваріям та забезпечення екологічної безпеки.
- Менший пріоритет – підвищення рівня обслуговування споживачів та удосконалення планування.

Календарне планування з систематизацією окремих блоків діяльності дозволяє чітко визначити терміни та напрями робіт, включаючи експлуатацію мереж, модернізацію обладнання, зменшення втрат газу та розвиток інформаційних технологій. Заходи спрямовані на підвищення безпеки, надійності, енергозбереження та ефективності.

Підприємство активно використовує електронний документообіг, чат-боти та частково CRM і хмарні технології. Існує потенціал для впровадження мобільних додатків, онлайн-запису, інформаційних кіосків та автоматизації рутинних процесів. Очікувані результати включають зменшення аварій, підвищення надійності та екологічності, покращення енергозбереження, розширення мережі та підвищення якості обслуговування.

Комплексний аналіз бізнес-моделі, життєвого циклу, пріоритетів розвитку та обслуговування споживачів дозволяє сформувати стратегічну модель роботи підприємства, що забезпечує стабільність діяльності, ефективність, адаптивність до зовнішніх викликів та орієнтацію на потреби клієнтів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку Хмельницької філії в умовах енергетичної нестабільності й воєнного конфлікту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Суходоля С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Цифрова економіка та її вплив на розвиток організації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. С. 172–176.

2 Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Гавловська В. І. Стійкий економічний розвиток вітчизняних підприємств: стан та загрози. Соціально-економічний розвиток регіону в контексті міжнародної інтеграції. 2017. № 25(14). С. 144–147.

3 Любохинець Л. С., Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І. Міжнародний аспект дослідження середовища функціонування промислових підприємств України з позиції забезпечення економічної безпеки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 5. Т. 1. С. 238–244.

4 Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6. Т. 1. С. 230–232.

5 Афанасьєв Н. В., Рогожкін В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства. Монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК». 2003. 184 с.

6 Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь. ВТФ «Перун». 2009. 1736 с.

7 Єрохін С. А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект). Монографія. Київ. Світ знань. 2002. 528 с.

8 Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства. Навчальний посібник. Харків. НТУ «ХПІ». 2001. 134 с.

9 Погорєлов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf.

10 Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків. ХДЕУ. 2002. 640 с.

11 Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі. Монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.

12 Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Омелянчук С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 130–134.

13 Турило А. М., Святенко С. В. Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства. Фінанси України. 2010. № 2. С. 120–126.

14 Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. Економіка України. 2005. № 1. С. 36–42.

15 Кизима Н. А., Клебанова Т. С. Адаптивні моделі в системі прийняття рішень. Монографія. Харків. ІНЖЕК. 2007. 368 с.

16 Thompson J. D. Organizations in action: social science bases of administrative theory. New York. McGraw-Hill. 1967.

17 Погорєлов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства. Харків. Адвтм. 2010. 352 с.

18 Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Монографія. Київ. Вища школа. 1995. 266 с.

19 Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навчальний посібник. Харків. ХДЕУ. 2002. 640 с.

20 Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.

21 Імпорт газу до України рекордний за 5 років: 6,5 млрд куб. м у 2025 році. URL: https://expro.com.ua/statti/mport-gazu-do-ukrani-rekordniy-za-5-rokv--65-mlrd-kub-m-u-2025-roc.

22 Запаси газу в підземних сховищах України вперше перевищили торішні. URL: https://forbes.ua/news/zapasi-gazu-v-pidzemnikh-skhovishchakh-ukraini-vpershe-perevishchili-torishni-16092025-32654.

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

24 Результати моніторингу функціонування ринку природного газу за ІІІ квартал 2025 року. URL: https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Sfery_Gaz/Monitoring_rynku_gaz/2025/monitoryng_gaz_I%D0%86I-2025.pdf.

25 Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України». URL: https://grmu.com.ua/about/.

26 Інформація про Хмельницьку філію товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45346590/.

27 Інформація про Хмельницьку філію товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України». URL: https://clarity-project.info/edr/45346590.

28 Офіційний сайт Хмельницької філії товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України». URL: https://khmn.grmu.com.ua/.

29 Клієнтам Газмереж вже доступно 340 офлайн центрів обслуговування у 19 областях України. URL: https://www.naftogaz.com/news/340-offline-service-centers-in-19-regions.

30 Інформація про Хмельницьку філію товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України». URL: https://opendatabot.ua/c/05395598.

Бібліографічна довідка

Єлісова Олена Олексіївна

Тема магістерської роботи «Стратегічні засади розвитку підприємств газорозподільної мережі в Україні».

Обсяг пояснювальної записки 67 сторінок.

Кількість рисунків: 12

Кількість таблиць: 11

Перелік графічного матеріалу:

1 Мета і завдання роботи
2 Процес розвитку підприємства
3 Роль газорозподільних підприємств на ринку газу України
4 Поділ споживачів за категоріями
5 SWOT – аналіз досліджуваного підприємства
6 SPACE-аналіз досліджуваного підприємства
7 Канва бізнес моделі для досліджуваного підприємства
8 Аналіз послуг центру обслуговування клієнтів
9 Заходів та очікувані результати щодо розвитку підприємства

Єлісова О.О.