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

Крячко Денис Віталійович

УДК 658.15

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління розвитком газорозподільних підприємств України

Менеджмент та адміністрування
073 – Менеджмент

_____ Д. В. Крячко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Микитюк Н. Є., 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 – 2025

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.
"___"_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Крячко Денису Віталійовичу

Тема роботи Управління розвитком газорозподільних підприємств України

керівник роботи Микитюк Наталія Євгенівна, доцент, кандидат економічних наук

затверджені наказом по університету № 330/12 від 29 грудня 2024 року

2. Строк подання студентом роботи 16.01.2024

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

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

Вступ
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
Висновки

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

1 Мета і завдання роботи
2 Схема управління розвиткои підприємства
3 Процес розвитку підприємства
4 Динаміка обсягів споживання, видобутку та імпорту природного газу
5 Місце газорозподільних підприємств на ринку газу України
6 Основні рішення щодо врегулювання діяльності газорозподільних підприємств
7 Розподіл споживачів природного газу за категоріями
8 SWOT – аналіз підприємства
9 Графік SPACE-аналізу підприємства
10 Канва бізнес моделі для підприємства
11 Життєвий цикл підприємства
12 Аналіз використання послуг центром обслуговування клієнтів
13 Спрямування заходів та очікувані результати розвитку підприємства

б. Дата видачі завдання 15.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	15.09.24	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА		виконано
	1.1 Поняття управління розвитком підприємства	20.09.24	виконано
	1.2 Концепції розвитку підприємства	26.09.24	виконано
	1.3 Підходи до управління розвитком підприємства	30.09.24	виконано
2	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ		виконано
	2.1 Тенденції розвитку ринку газу України	10.10.24	виконано
	2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства	18.10.24	виконано
	2.3 Аналіз діяльності та виокремлення напрямів розвитку досліджуваного підприємства	26.10.24	виконано
3	НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ		виконано
	3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення управління та напрямів розвитку досліджуваного підприємства	10.11.24	виконано
	3.2 Оцінка пропозицій щодо удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств	21.11.24	виконано
	3.3 Порядок реалізації напрямків розвитку газорозподільних підприємств.	30.11.24	виконано
	Висновки	06.12.24	виконано
	Список використаних джерел	10.12.24	виконано

Магістр _____ Крячко Д.В.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Науковий керівник _____ Микитюк Н. Є.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

Мета магістерської роботи: розробити та обґрунтувати практичні та методичні заходи для удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств.

Об’єктом дослідження є підприємства газорозподільної мережі України. Предмет дослідження – процеси і методи удосокналення управління розвитком газорозподільних підприємств.

Методи дослідження. В роботі використано метод систематизації наукової інформації щодо теми роботи, метод аналізу та синтезу – для оцінки роботи досліджуваного підприємства, статистичний аналіз, метод опитування та анкетування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання пропозицій та рекомендацій у роботі газорозподільних підприємств України.

Структура магістерської роботи: Робота поділена на реферат, вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел.

Ключові слова: управління розвитком підприємств, газорозподільні мережі, ринок газу.

REFERENCE

The purpose of the master's thesis is to develop and substantiate practical and methodological measures to improve the management of the development of gas distribution enterprises.

The object of research is the enterprises of the gas distribution network of Ukraine. The subject of the study is the processes and methods of improving the management of gas distribution enterprises.

Research methods. The method of systematisation of scientific information on the topic of work, the method of analysis and synthesis - to assess the work of the studied enterprise, statistical analysis, survey and questionnaire methods were used in the work.

The practical significance of the results obtained is the possibility of using the proposals and recommendations in the work of gas distribution companies in Ukraine.

Structure of the master's thesis: The work is divided into an abstract, introduction, three chapters, conclusions, and a list of references.

Keywords: enterprise development management, gas distribution networks, gas market.

ЗМІСТ

Вступ…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
1.1 Поняття управління розвитком підприємства …….. 9
1.2 Концепції розвитку піприємства……... 12
1.3 Підходи до управління розвитком підприємства……. 23
Висновки до розділу 1……... 28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
2.1 Тенденції розвитку ринку газу України……..……... 29
2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства …… 34
2.3 Аналіз діяльності та виокремлення напрямів розвитку досліджуваного підприємства…….. 41
Висновки до розділу 2……... 46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення управління та напрямів розвитку досліджуваного підприємства ……. 47
3.2 Оцінка пропозицій щодо удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств …...……. 50
3.3 Порядок реалізації напрямків розвитку газорозподільних підприємств …….…….. 54
Висновки до розділу 3…….. 61
Висновки…… 62
Перелік використаних джерел……. 64

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки України постіно є залежний від впливу зовнішніх загроз, зокрема військового конфлікту з російською федерацією. Цей вплив відчувають у своїй діяльності всі компанії країни. Зовнішні ризики відчутно позначаються на діяльності підприємств стратегічного значення для життєдіяльності економіки та населення. Не зважаючи на несприятливі умови для розвитку, ці підприємства мають його планувати, оскільки в умовах війни розвиток забезпечує виживання, як мінімум, покращення показників роботи, як максимум.

Об’єктом дослідження є підприємства газорозподільної мережі України.

Предметом дослідження – процеси і методи удосокналення управління розвитком газорозподільних підприємств.

Мета магістерської роботи: розробити та обґрунтувати практичні та методичні заходи для удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств.

У магістерській роботі для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади забезпечення розвитку підприємства;
- розглянути стан діяльності газорозподільних підприємств в сучасних умовах функціонування;
- визначити, на основі проведеного аналізу, клюбчові напрями удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств;
- розробити пропозиції та рекомендації стосовно удосконалення розвитку діяльності газорозподільних підприємств.

Методи дослідження. В роботі використано метод систематизації наукової інформації щодо теми роботи, метод аналізу та синтезу – для оцінки роботи досліджуваного підприємства, статистичний аналіз, метод опитування та анкетування.

Результати магістерської роботи:

- проаналізовано та обґрунтувано поняття терміну «управління розвитком підприємства»;

- досліджено стан ринку газу Укриїни та проаналізовано діяльність досліджуваного підприємства;

- визначено заходи стосовно удосконалення розвитку газорозподільних підприємств України, включаючи технологічні та сервісні аспекти діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання пропозицій та рекомендацій у роботі газорозподільних підприємств України.

Структура магістерської роботи: Робота поділена на реферат, вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття процесу управління розвитком підприємства

Процес управління розвитком підприємства - це комплекс цілеспрямованих та систематичних впливів на усі аспекти діяльності з метою підвищення ефективності та якості роботи для досягнення визначених цілей.

Розвиток підприємства вважають одним із ключових елементів успіху, оскільки він передбачає зміни різного характеру задля досягнення максимально ефективного результату [1]. До основних характеристик розвитку підприємства відносять наступні:

- постійне вдосконалення основної діяльності, іншими словами, модернізація;
- орієнтація на отримання позитивних результатів розвитку у діяльності підприємства.

До основних факторів розвитку належать:

- неминучість змін у структурі підприємства, які мають місце внаслідок впливу зовнішніх та внутрішніх умов, при цьому основна діяльність підприємства не змінюється;
- зміни, що виникають внаслідок зміни потреб підприємства, суспільства та споживачів;
- розвиток, який має за мету вдосконалення та модернізацію наявних структур та технологій;
- відповідність діяльності підприємства цілям сталого розвитку, які передбачають як економічний, соціальний та екологічний аспекти, а також і аспект екологізації роботи, що проявляється у прагненні зменшити вплив на довкілля;
- використання інноваційних технологій діяльності відповідно до сучасних тенденцій розвитку.

Ефективний розвиток діяльності має позитивні наслідки для підприємства, а саме:

- управлінський апарат у відповідності до цілей та задач діяльності і розвитку;
- чіткі і практичні процедури, згідно яких забезпечується основна діяльність підприємства та його розвиток;
- процес розробки концепцій розвитку підприємства, який має місце на постійні основі [2].

Розвиток передбачає правильний розподіл ресурсів, насамперед фінансових. Це веде до вдосконалення діяльності підприємства та всієї його системи. Управління розвитком підприємства охоплює управління функціонуванням та управлінням змінами, до яких включають різні об'єкти, завдання і інструменти задля досягнення поставлених цілей.

Управління розвитком бізнесу - це система прийняття рішень, яка фокусується на формуванні прогресу в різних сферах діяльності компанії. Ключовим підходом в управлінні розвитком бізнесу є моделювання. Його мета - пошук нових економічних, організаційних і технічних рішень. Моделі відіграють роль норм або постулатів, які розробляються для порівняльних цілей в діагностичних дослідженнях, а також використовуються в програмуванні та планово-проектній роботі [3].

При впливі на управління діяльністю підприємства вдається підвищити поточну ефективність виробничого потенціалу. Об'єктом впливу при цьому є сам виробничий процес і підтримувальні процеси, орієнтація яких - це досягнення операційних цілей. Вплив на управління розвитком підприємства має за мету збільшити потенціал підприємства шляхом впровадження інновацій. Основний об'єкт цього впливу - модернізація.

Розвиток означає скоординовані зміни в системах підприємства, адаптацію їх до постійно мінливого середовища. Це можуть бути зміни, що стосуються введення нових елементів у систему компанії, поліпшення якості існуючих

елементів у системі або, наприклад, зміни структури системи тощо. На думку В. Пірчонека, розвиток - це насамперед якісне явище, що полягає у впровадженні продуктових, процесних і структурних інновацій, а також інновацій у сфері організації та управління [4]. Вся діяльність з розвитку класифікується як реструктуризація або інноваційні процеси. Під реструктуризацією тут розуміють значні зміни в структурах різних систем підприємства з метою їх адаптації до навколишнього середовища. Таким чином, можна сказати, що реструктуризація є одним з елементів або підсистем розвитку (це один з базових елементів розвитку). Реструктуризацію можна трактувати як структурні зміни, які відновлюють фінансовий стан підприємства та його здатність продовжувати свій розвиток/зростання.

А. Стабрія пише, що діяльність з розвитку класифікується як реструктуризаційні або інноваційні процеси, він також вказує, що вони можуть належати до короткострокових проектів розвитку (що стосуються зміни та розвитку операційної діяльності) або інвестиційних проектів, об'єктом яких є перспективна діяльність, пов'язана з комплексними економічними, техніко-виробничими та іншими проектами [5].

Управління розвитком компанії складається з таких частин:

- суб'єкт, який створюється інститутами стратегічного і тактичного управління;

- об'єкт, який включає глобальну діяльність компанії та її окремі сфери.

На рисунку 1.1 представлено простір розвитку компанії. На цей простір впливає процес управління. За роботу, пов'язану з розвитком компанії, відповідають:

- менеджери стратегічного рівня;

- менеджери тактичного рівня;

- спеціалізовані підрозділи та проектні команди.

До управління розвитком компанії можуть залучатися консультативні та дорадчі органи, а також так званий агент змін.



Рисунок 1.1 – Схема управління розвитком підприємства

1.2 Концепції розвитку підприємства

Розвиток компанії визначається низкою факторів, до яких належать: потенціал компанії, навколишнє середовище, фінансування розвитку, прийняті в компанії концепції управління розвитком та їх зв'язок зі стратегією компанії.

Потенціал компанії - це ресурс можливостей, енергії та виробничих потужностей всередині неї. Згідно з Ф. Крамером та Х.Г. Аппелтом, у компанії існує шість часткових потенціалів: технічний, економічний, ринковий, людський, організаційний та управлінський [6]. Потенціал також може бути виражений основними та оборотними активами, персоналом з навичками, адекватними потребам компанії ідентифікація з цілями компанії і, нарешті, сучасна

організаційна та управлінська система. Беручи до уваги наведені вище тлумачення, можна сказати, що розвиток підприємства можливий тоді, коли:

- воно має відповідну техніко-технологічну базу (відповідні технології виробництва);

- характеризується відповідним економічним і фінансовим станом, що свідчить про його здатність до розвитку;

- керівництво відкрите до змін, гнучке, готове до ризику, підприємливе, має відповідну кваліфікацію (розуміє явища, що відбуваються в ближньому і дальньому оточенні, і здатне раціонально адаптувати до них свою діяльність);

- керівництво робить акцент на знаннях, тобто на процесах навчання і вдосконалення навичок працівників, а також на структуруванні та застосуванні знань у діловій практиці;

- функціонує на основі використання інформаційних технологій (тобто використовує інтегровані системи менеджменту).

Кожне підприємство функціонує в певному середовищі, з яким воно взаємодіє у різний спосіб, впливаючи одне на одного. Слід розрізняти віддалене середовище, тобто інститути, що діють в рамках певної економічної моделі держави, та ближче середовище, яке створюється інститутами, що становлять їхнє економічне оточення. Оскільки оточення компанії змінюється несподівано і ці зміни відбуваються в різних напрямках та з різною інтенсивністю, то все частіше виникають труднощі, пов'язані з вибором оптимального методу управління, який би забезпечив захист від загроз.

Наразі економічна діяльність характеризується зростанням можливостей виробників, посиленням конкуренції в глобальному масштабі та зростанням потреб клієнтів (потенційних клієнтів). Як підкреслює Л. Левандовська, компанії обирають найкращих постачальників незалежно від їхнього географічного розташування та обсягів продажів на світовому ринку, що сприяє змінам в їхніх організаційних структурах, технологічних процесах та зменшенню операційних витрат.[7]

Глобалізація має безпосередній вплив на вибір концепції управління компанією, орієнтованою на глобальні ринки та глобальну конкуренцію.

Зовнішні ринки розглядаються нарівні з внутрішніми, але зовнішні ринки є більш важливими для розвитку компаній. Компанія може конкурувати на глобальному ринку лише тоді, коли вона досягла конкурентної переваги на внутрішньому ринку. Таким чином, глобалізація є ключовим способом розвитку компаній.

Внаслідок постійних змін у навколишньому середовищі компанія змушена вносити зміни, які адаптуються до очікувань середовища або навіть перевершують їх. Залежно від того, наскільки компанія відкрита до свого оточення, існують різні моделі поведінки, як можна побачити на наступних прикладах можна знайти в публікації І. Ансоффа [8]. Слід зазначити, що процес адаптації до зовнішнього середовища може відбуватися лише тоді, коли економічний потенціал компанії та навички менеджменту дозволяють це зробити. Залежно від характеру бізнесу компанії та конкретного середовища, вищезгаданий виробничий потенціал використовується по-різному, але завжди слугує місії, стратегії та конкретним цілям компанії. Як пишуть багато авторів, управління цим потенціалом стає дедалі складнішим, оскільки вся глобалізована економічна діяльність набуває комплексного характеру [7]. Також велике значення має здатність приймати правильні (ефективні) рішення в потрібний час, відкритість до змін в управлінні, бачення успіху в адаптаційній діяльності, яка зазвичай пов'язана зі значним ризиком. Будь-яка діяльність з адаптації та розвитку, як правило, пов'язана з необхідністю нести витрати, що випливають з характеру цієї діяльності, наприклад, інвестиції. Говорячи про діяльність з розвитку, неможливо не згадати про можливі шляхи її фінансування. Тут можна говорити про так звані традиційні та нетрадиційні методи. Традиційні методи включають, наприклад, кредит, позики та нетрадиційні методи, такі як факторинг, лізинг, франчайзинг і т.д. Вибір того чи іншого методу залежить не тільки від ціни, але й від концепції управління, якій компанія віддає перевагу.

Вибір одного з цих методів залежить не тільки від ціни, але й від концепції управління, якій компанія віддає перевагу.

Надзвичайно важливо, щоб вибір напрямку діяльності компанії відповідав її стратегічним цілям. Також важливо дивитися на компанію як на єдине ціле, в якому всі види діяльності сприяють успіху цілого або банкрутству чи провалу компанії. Як наслідок цих міркувань, сучасні концепції управління відходять від тейлорівських функціональних підрозділів до операційних підрозділів, спрямованих на інтеграцію діяльності компанії. Це є необхідною умовою, якщо компанія працює в глобальній економіці, яка характеризується динамічним розвитком, оскільки тоді вона дуже часто змушена вживати заходів, навіть заздалегідь, у відповідь на очікувані зміни у своєму безпосередньому та більш віддаленому оточенні.

Специфіка глобальної економіки вимагає так званого міжнародного менеджменту. Цей менеджмент, у свою чергу, поєднує в собі знання економічної, фінансової та юридичної діяльності. Управління розвитком компанії в умовах постійного ускладнення внутрішнього ринку та інтернаціоналізації і глобалізації економічної діяльності стає дедалі складнішим. Як зазначає Л. Левандовська, конкретні стандарти продукції, які є результатом, серед іншого, управління розвитком, повинні відповідати вимогам Європейського Союзу і таким чином забезпечувати конкурентоспроможність [7]. З цією метою розробляються нові концепції управління розвитком компанії. Можна стверджувати, що використання цих інструментів в управлінні розвитком компанії стає необхідністю у зв'язку з розвиненими зв'язками між країнами у сферах технологій, капіталу або організації та управління. Важко не погодитися з Л. Левандовською, яка пише, що передумовою ефективного використання вищезгаданих філософій управління розвитком компанії є сучасні техніки і технології, які дозволяють якісна продукція з низькими витратами на процес, постійний моніторинг, електронна комунікація, електронний бізнес, електронна комерція, підтримка інтегрованими інформаційними системами тощо [7].

Найчастіше згадуються такі поняття: реінжиніринг бізнес-процесів, логістика, TQM, ощадливе управління, аутсорсинг, бенчмаркінг, інсорсинг, кайдзен, збалансована система показників, управління знаннями та багато інших. Їх суть наведено в таблиці 1.1.

Фахівці з менеджменту пропонують керівництву багато різних концепцій управління, вказуючи при цьому на їхні великі переваги, які, однак, часто виявляються не такими ефективними, коли стикаються з практикою. Тут слід зазначити, що більшість цих концепцій виникли в США і поширилися по всьому світу. Основна дилема сучасних концепцій організаційного розвитку, як підкреслює у своїй статті З. Малара, полягає у вирішенні питання про те, чи повинні зміни в компанії, зумовлені процесами інтернаціоналізації та глобалізації, полягати в радикальній реконструкції процесів або в їх постійному вдосконаленні. [9]. Прихильниками першої концепції є переважно представники англо-американської школи, що бере свій початок від теоретичних течій М. Хаммера та Д. Чампі. Хаммера і Ж. Шампієго, тоді як друга концепція підтримується представниками рейнської школи, що також важливо для європейських країн або, наприклад, Японії. Переконання в тому, що еволюційні, а не революційні концепції управління більше підходять для організацій в Європі, неодноразово висловлювалося в численних публікаціях прихильників цієї точки зору, наприклад, М. Гертмана, М. Альберта, а в Польщі - К. Зімневича [10].

Слід зазначити, що, незважаючи на очевидні відмінності в підході до змін, прихильники обох течій сходяться на думці, що для того, щоб зміни були ефективними і сприяли розвитку бізнесу, процеси і функції повинні бути спочатку добре зрозумілі, перш ніж вони будуть замінені на інші.

Першою такою універсальною концепцією є реінжиніринг бізнес-процесів, який фокусується на тому, щоб зробити бізнес-процеси більш гнучкими. Серед потенційних переваг реінжинірингу:

Таблиця 1.1 - Сутність окремих сучасних концепцій управління розвитком бізнесу

Критерії вибору концепції	Конкретизація концепнції	Викладення суті концепції
Класичні концепції	Управління на основі часу	Ця концепція розглядає час як стратегічний ресурс і фокусується на аналізі часу виконання окремих процесів у компанії з метою усунення втрат.
	Логістика	Філософія управління операційною діяльністю підприємства
	TQM	Метою комплексного управління якістю є ефективна розробка системи забезпечення якості, яка фокусує увагу керівництва та працівників компанії на досягненні максимально можливого рівня якості роботи, робочих процесів та продукції.
Сучасні концепції	Реінжиніринг бізнес процесів	У ній представлено методологію підготовки та впровадження фундаментальних змін у компанії, перераховано деякі правила поведінки, які покращують функціонування компанії: менеджмент повинен брати за відправну точку потреби клієнта, орієнтуватися на досягнення бажаних результатів через раціональну реалізацію всього процесу, спрямованого на кінцевий результат.
	Lean менеджмент	Концепція ощадливого управління. Метою є уникнення марнотратства та прагнення раціоналізувати роботу компанії та використання її ресурсів. Основні ключові слова: ощадливий розрахунок, простота, економія
	Аутсорсинг	Екстерналізація сфер діяльності компанії, які не є визначальними для її конкурентоспроможності. Мета - раціоналізація діяльності та зменшення витрат
	Бенчмакинг	Полягає в тому, щоб вирішувати проблеми, навчаючись у інших. Порівнюючи себе з найкращими на ринку у вашій галузі або порівнюючи осередки, організаційні одиниці всередині організації.
Надсучасні концепції	Віортуальна організація	Мережа незалежних партнерів, які працюють разом над реалізацією спільного проекту
	Фрактальна організація	Метою є спрощення системи функціонування організації
	Управління знаннями	Ключовими сферами управління знаннями є: набуття знань, розвиток знань (цей процес включає: набуття навичок, створення нових продуктів, вдосконалення існуючих процесів), обмін знаннями та їх поширення, використання знань (зосередження уваги на продуктивному використанні наявних в організації ресурсів знань, і, перш за все, на подоланні таких бар'єрів, як: рутина, страх перед посадою, переоцінка власної цінності тощо), збереження знань (збереження відбувається шляхом відбору, зберігання та оновлення даних) та локалізація знань (розробка методів виявлення організаційних знань та їх швидкого знаходження).), збереження знань (збереження відбувається шляхом відбору, зберігання та оновлення даних) та локалізація знань (розробка методів для виявлення організаційних знань та їх швидкого пошуку).

- Підвищення продуктивності праці.
- Скорочення часу виконання процесів і замовлень.
- Покращення якості продукції.
- Зниження витрат.
- Підвищення організаційної гнучкості.
- Розвиток персоналу.
- Інновації.
- Нарешті, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і міжнародному ринках.

Окрім переваг, як і будь-яка універсальна концепція, вона має і недоліки, серед яких найчастіше згадуються такі:

- тривалий час впровадження.
- небезпека переоцінки очікуваних після впровадження ефектів.
- упущення персоналу під час реорганізації.
- високі витрати на впровадження та нехтування культурними аспектами, що створює ризик сильного опору змінам.

Ще одна універсальна концепція - Lean Management, або концепція ощадливого управління. Її метою є відокремлення від підприємства певних функцій і сфер діяльності та передача їх спеціалізованим агентствам і компаніям, а також ліквідація будь-яких непотрібних процесів (дивестування). Серед потенційних переваг цієї концепції: поєднання високої ефективності та якості виробництва, інтеграція завдань і функцій, скорочення шляхів проходження інформаційних потоків, запровадження далекосяжних змін у сфері діяльності компанії (вони можуть стосуватися структури активів, методів організації та управління, організаційної культури, формування установок персоналу тощо), досягнення більшої продуктивності та якості праці з меншими витратами часу та коштів, децентралізація відповідальності у поєднанні з децентралізацією інформації та самоконтролю, створення невеликих організаційних одиниць на основі командних структур, гнучкість структур командних структур, гнучкість

організаційних структур і прагнення до безперервного навчання та вдосконалення організації та працівників. Багато авторів також вказують на низку недоліків. Впровадження ощадливого управління може призвести до створення стресових ситуацій, зниження мотивації, певного скорочення персоналу та збільшення попиту на кваліфікованих працівників, ігноруючи при цьому проблеми, що стосуються менш кваліфікованих працівників всередині компанії та збільшення складності внутрішніх і зовнішніх відносин.

Серед універсальних концепцій цікавими рішеннями є також віртуальна організація та інтегроване управління. Реінжиніринг, ощадливе управління можна розглядати як концепції, що поглинають інші концепції, наприклад, TQM є базовою умовою для застосування реінжинірингу:

- TQM є базовою умовою для застосування реінжинірингу,
- TQM є невід'ємною частиною ощадливого управління,
- в рамках універсальних рішень можуть існувати концепції з більш широкою сферою застосування, такі як, наприклад, авторозстановка, аутсорсинг або бенчмаркінг.

Ці концепції слід застосовувати на практиціці концепції повинні розглядатися як взаємодоповнюючі, а не альтернативні концепції.

Спільним для згаданих концепцій є орієнтація на:

- раціональність та економію в дії;
- уникнення відходів;
- зниження витрат;
- підвищення гнучкості організації через зміни;
- командна робота;
- навчання працівників, навчання в інших, обмін знаннями;
- ефективна інформаційно-комунікаційна система.

В епоху глобалізації поняття конкурентоспроможності набуває абсолютно нового значення.

Її не слід розглядати лише з точки зору здатності пропонувати продукцію високої якості або низькими виробничими витратами. Конкурентоспроможність сьогодні - це перш за все здатність постійно вдосконалюватися, впроваджувати нові ідеї, нові продукти, сучасні технології або гнучкі організаційні рішення.

Конкурентоспроможність, визначена таким чином, вимагає, з одного боку, відповідних людських ресурсів людських ресурсів, тобто людей, які характеризуються креативністю, творчою винахідливістю, володіють відповідними знаннями, з одного боку, а з іншого - навичками, вміннями, здібностями, які дають змогу трансформувати знання, які вони приносять, в інноваційні рішення, які, будучи застосованими на практиці, сприятимуть розвитку.

У середовищі, де технології та методології швидко змінюються, люди постійно стикаються з необхідністю вивчати нові інструменти, способи роботи, поведінку, завдання, ролі та функції. Це відбувається навіть тоді, коли не відбувається жодних змін в організації, структурі чи системі цінностей. Людям та організаціям доводиться управляти в ситуації зростаючої маси нової інформації та знань, які швидко стають швидко застаріває [11]. Кожна організація стикається зі зростаючим обсягом знань, які необхідно засвоїти, що зумовлює необхідність безперервного навчання.

Це є причиною зростаючого інтересу до таких понять, як знання, ресурси знань та інтелектуальний капітал. Все частіше говорять про те, що ми переходимо від постіндустріальної епохи до епохи економіки, заснованої на знаннях, до епохи інформаційного суспільства.

Ці умови сприяли підвищеному інтересу до нових концепцій, до яких належать управління знаннями та управління інформацією. Р. Беннет і Х. Габріель визначають управління знаннями як

- процес створення і використання знань з метою підвищення ефективності діяльності організації;

- процес створення та використання знань для підвищення ефективності організації;

- управління інформацією, знаннями та досвідом, наявними в організації, тобто їх створення, збір, зберігання, надання та використання з метою забезпечення майбутнього розвитку організації на основі наявних ресурсів

- стимулювання працівників до обміну знаннями шляхом створення відповідного робочого середовища та систем передачі знань в організації [11].

Управління знаннями як нова управлінська концепція має як прихильників, так і противників. Противники розглядають його як процес, який завжди існував у житті кожної організації. Прихильники управління знаннями, з іншого боку, розглядають його як концепцію, що переосмислює сутність організації в контексті її функціонування в інформаційному суспільстві.

На думку А. Козаркевич-Хлебовської, про те, що ця концепція має постійно зростаючу групу прихильників, свідчить той факт, що в даний час в усьому світі видаються спеціалізовані наукові журнали, організовуються конференції, створюються наукові товариства, які об'єднують як зацікавлених теоретиків, так і практиків

Поява цієї концепції була пов'язана з тим, що багато компаній, впровадивши такі концепції, як TQM, потім BPR, бенчмаркінг, знову зіткнулися з проблемою пошуку чогось нового, щоб підвищити ефективність і, відповідно, стати більш конкурентоспроможними.

Інтерес до проблеми знань в організаціях з 1980-х років також спричинили роботи П. Друкера, в яких автор зосереджує увагу на таких поняттях, як економіка знань, лідерство знань та знання як новий тип валюти.

Особливий розвиток управління знаннями відбувся у 1990-х роках. Цьому сприяли наступні процеси:

- глобалізація ринку;

- жорстка продуктова та технологічна конкуренція;

-міни у ставленні до клієнтів;

- розвиток IT та телекомунікаційних технологій;

- формування альянсів для обміну знаннями тощо.

Організації почали звертати увагу на знаннєвий потенціал своїх працівників та усвідомлювати його важливість для майбутнього своєї компанії.

Можна виокремити певні концепції, галузі, які надихнули управління знаннями, наприклад, інформаційний менеджмент, менеджмент якості, стратегічний менеджмент тощо.

Інформаційний менеджмент - це галузь знань, яка фокусується на інформації, але окремо від технологій. Спільною сферою з управлінням знаннями є задоволеність користувачів інформацією, яку вони використовують. Інформаційні технології піклуються про те, як передаються біти інформації.

Таким чином, управління інформацією та управління знаннями зосереджують свою увагу на якості контенту і користі для користувача.

Ключові сфери управління знаннями включають: набуття знань, розвиток знань (цей процес включає: набуття навичок, створення нових продуктів, вдосконалення існуючих процесів), обмін знаннями та їх поширення, використання знань (зосередження уваги на продуктивному використанні існуючих знань), і, перш за все, на подоланні таких бар'єрів, як рутина, страх перед посадою, переоцінка власної цінності тощо), збереження знань (збереження відбувається шляхом відбору, зберігання та оновлення даних) та локалізація знань (розробка методів виявлення організаційних знань та їх швидкої локалізації).

Нові інформаційно-комунікаційні технології відкривають перед організаціями широкі можливості для зберігання, капіталізації та мобілізації знань.

Нові інформаційно-комунікаційні технології відкривають перед організаціями широкі можливості для зберігання, капіталізації та мобілізації знань. Оскільки життєвий цикл інформації стає все коротшим і коротшим,

доступ до неї має ставати простішим і швидшим. Нові інформаційно-комунікаційні технології тут дуже корисні.

Інтернет набуватиме дедалі більшого значення, хоча наразі це, мабуть, ще не усвідомлюється повною мірою.

Завдяки цим рішенням знання, формалізовані у вигляді документів, стануть практично миттєво доступними.

В умовах жорсткої конкуренції, прогресуючих процесів глобалізації та інтернаціоналізації економіки швидкий доступ до інформації, знань, вміння користуватися накопиченими знаннями становить і буде становити основний виклик.

Вміння використовувати свої ресурси є і буде важливим фактором розвитку компанії.

1.3 Підходи до управління розвитком підприємства

Управління розвитком опирається на аналіз поточного стану підприємства, розуміння потреб підприємства та усіх можливих напрямків зростання, визначенні цілей і виборі методів їх досягнення. При цьому важливо забезпечити контроль і коригування самого процесу управління. Функція управління включає два ключові елементи: сам процес управління та визначення об’єкту впливу. Для глибшого розуміння напрямків управління важливо з'ясувати, до яких сфер діяльності підприємства воно застосовується - технологічної бази, організації роботи, матеріально-технічного забезпечення чи інформаційної підтримки. [12]

Управління розвитком підприємства можна забезпечити, застосовуючи різні підходи, вибір яких залежить від наступних чинників:

- Суб'єкт управління: визначає, хто саме впливає на управлінський процес. Якщо це лише керівний склад - застосовується адміністративний підхід; якщо ж до процесу залучається весь трудовий колектив, тоді використовується партисипативний підхід.

- Орієнтація управління: залежить від того, на що зосереджений процес управління — на самому процесі чи на результаті. Якщо фокус на процесі, то результат може бути нечітко визначеним, тоді як орієнтація на результат дозволяє краще визначити бажаний підсумок і раціональніше обрати засоби його досягнення.
- Інтеграція управління: включає вибір між автономним управлінням, за чкого нововведення запроваджують без єдиної стратегії розвитку підприємства, і системним управлінням, яке передбачає розробку загального проєкту з поетапним впровадженням інновацій для комплексного розвитку.
- Тип реагування на зміни: передбачає вибір між випереджувальним управлінням, яке націлене на прогнозування факторів ризику та швидке реагування, або реактивним управлінням, яке реагує на зміни вже в процесі їх виникнення.

Кожен підхід має свої переваги й недоліки, що варто враховувати для досягнення цілей управління розвитком.

Зовнішнє середовище та його фактори теж мають знаний вплив на процес вибору підходів до управління розвитком підприємства.

Загалом, виділяють такі підходи: адміністративний, партисипативний, системний, несистемний, цільовий, нецільовий, випереджуючий, реактивний (рис. 1.2).

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

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:

- які функції, методи та інструменти управління будуть застосовані;
- хто виступатиме суб’єктом управління;

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

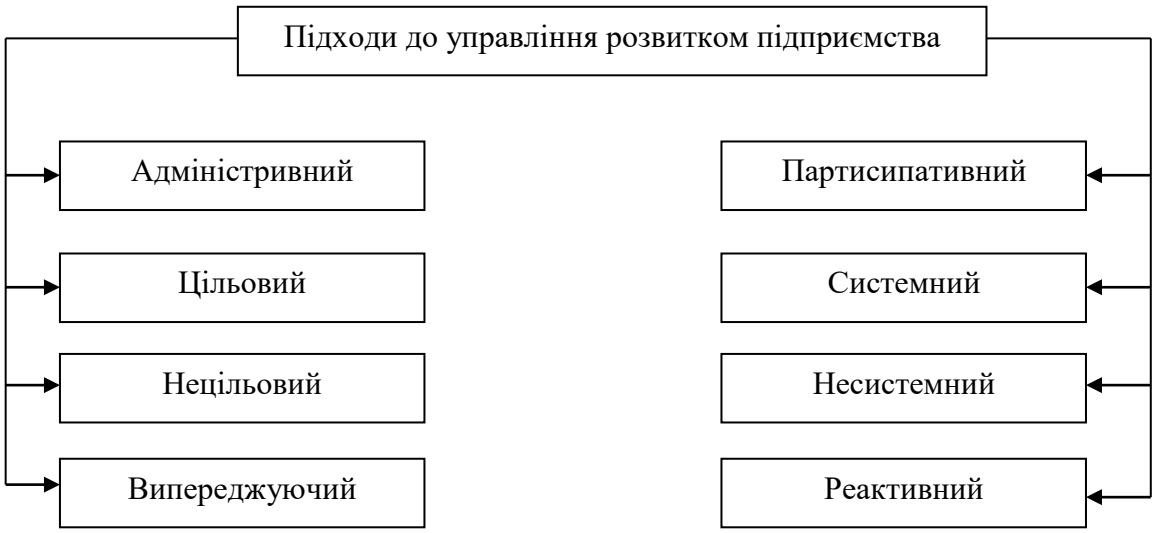


Рисунок 1.2 – Основні підходи ло управління розвитком підприємства

Розроблено на основі [12]

В залежності від обраного підходу до управління розвитком підприємства сам процес його реалізації у практичні йдіяльності має певні характеристики. При цьому, за умови зміни підходу до управління розвитком підприємства, змін зазнають структурні елементи механізму йогог реалізації [13].

Процес розвитку підприємства повиннен мати місце на постійній невпинній основі. Тому його реалізація – це послідовне виконання певний етапів процесу. Перебіг стадій розвитку підприємства представлено на рисунку 1.3.

Пропонуємо розглянути кожний з етапів даного процесу більш детально.

Перший етап процесу передбачає визначення векторів розвитку підприємства. При цьому мають бути визнаені бажані кінцеві результати та дедлайни їх досягнення.



Рисунок 1.3 – Послідовність етапів процесу розвитку підприємства

Наступний етап – етап визначення основних інструментів та методів, які будуть ефективні щодо досягнення визначених результатів в процесі управління розвитком підприємства.

На третьому етапі відбувається визначення альтернативних варіантів нововведень, аналіз даних альтернатив з метою обрання оптимального варіанту.

Етап адаптації передбачає практичне введення новацій у діяльність підприємства, узгодження умов роботи, застосування необхідних коригувань, контроль за процесом «вживання» нововведення у процеси функціонування підприємства.

Наступній етап – це стадія контролю та коригування на основі постійного спостереження за процесом, аналізу показників, їхньої відповідності

запланованим стандартам, ефективності роботи. При цьому завершальною стадією є співставлення і порівняння отриманих результатів із плановими.

Загалом, можна стверджувати, що процес управління розвитком є складним і вимагає значної уваги зі сорони керівництва підприємства. В процесі його реалізації слід опиратися на основні принципи управління розвитком, до яких віднесено наступні [14]:

- структурованість. Процес розвитку повинен включати чітку послідовність етапів з дотриманням їх черговості, використання методів та інструментів управління на кожному етапі;
- деталізація. Слід чітко розуміти і усвідомлювати склад та специфіку застосування функцій на кожному з етапів процесу управління розвитком підприємства;
- еволюційна послідовність. Передбачає еволюційний розвиток, згідно якого усі процеси відбуваютьсяу природньому для підприємства режимі функціонування із поступовим покращенням основних показників діяльності;
- революційний розвиток. Це стрибкоподібний підхід до розвитку, який супроводжується високим рівнем ризику внаслідок неготовності самого підприємства до таких темпів розвитку і зростання показників діяльності.

Таким чином, бачимо, що управління розвитком підприємства залежить як від умов зовнішнього середовища, так і від готовності внутрішніх змінних підприємства до нових викликів. Однак, природна суть розвитку має бути органічно вплетена у процеси управління підприємством. В іншому випадку, втрата конкурентоспроможності буде наслідком пасивного функціонування.

У процесі управління розвитокм підприємства значна увага приділяється стратегічному плануванні діяльності, розвитку корпоративної культури на підприємстві, удосконаленню самих управлінських процесів з метою формування сприятливого підґрунтя для планованих новацій.

Висновок до розділу 1

Глобалізація економіки та європейська інтеграція, безсумнівно, зумовили необхідність заміни концепцій управління, що використовувалися в минулому, на нові, більш ефективні, які виправдовують себе в нових економічних умовах. Наслідком змін, розвитку стратегічного мислення, став пошук більш стійких гарантій розвитку компанії, що свідчить про пріоритетну тенденцію масового процесу реструктуризації, як коригувальної, так і розвиваючої На багатьох вітчизняних підприємствах з'явилися стандарти управління, які відповідають практикам провідних представників процесу глобалізації.

Таким чином, ринкова економіка буде перевіряти і забезпечувати застосування принаймні деяких концепцій управління, але в інший, раціональний спосіб, тобто такий, який гарантуватиме успіх змін, що впроваджуються на підприємствах, а, отже, і їхній розвиток.

Ця раціональність має виражатися, серед іншого, у візіонерському судженні та ґрунтовному аналізі.

Безперечно, слід також враховувати, що кожна зміна в компанії породжує опір, є живильним середовищем для конфліктів. Тому компанії завжди повинні враховувати певні бар'єри в процесі застосування, використання нових управлінських концепцій. Однак ніколи не буває так, що прогрес досягається швидко і без труднощів.

Наші вітчизняні підприємства мають шанс підняти свою економічну ефективність на вищий рівень, якщо вони готові розробляти інноваційні рішення та використовувати їх у своїй діяльності, а також використовувати існуючі рішення для створення нової вартості.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1 Тенденнції розвитку ринку газу в Україні

Газовий ринок України продовжує діяти в умовах війни, хоча після повномасштабного вторгнення росії зазнав певних змін. Загальна картина демонструє зменшення обсягів споживання газу. Цьому є логічне пояснення – багато промислових підприємств зруйновані, велика кількість людей виїхала з країни. При цьому спостерігається збільшення видобутку газу, зокрема і приватними компаніями [15].

Приросту видобутку газу (на 679 млн куб м більше у 2023 році порівняно з 2022 роком) сприяли [16]:

- відкриття нових родовищ;

- активізація пошуково-розвідувального буріння (газ, отриманий від буріння – це понад 1,2 млрд куб м, з них 60 % - газ, отриманий при пошуково-розвідувальному бурінні);

- підвищення рівня проходки (326 тис. м у 2023 році, то як у 2021 році проходка становила 210 тис. м).

Позитивна динаміка видобутку газу спостерігається і у 2024 році. За 1 півріччя видобуток газу зріс на 2,3 % (рис. 2.1). Прир цьому лідируючі позиції з нарощення обсягів видобутку належить компаніям АТ «Укргазвидобування» та ПАТ «Укрнафта» (нарощення видобутку на 8 % та 8,9 % відповідно). Щодо приватних компаній, їхній обсяг видобутку зменшився на 19,3 %. [17]

Щодо споживання природного газу, то динаміка споживання у розрізі кварталів у 2023 році демонструє зменшення обсягів споживання побутовими споживачами порівняно із 2022 та 2021 роками (рис.2.2). [18]

У 1 півріччі 2024 року споживання газу зменшилось на 1,1 % у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року (рис.2.3). Найбільшу частку споживання становить населення – 35 % [17].

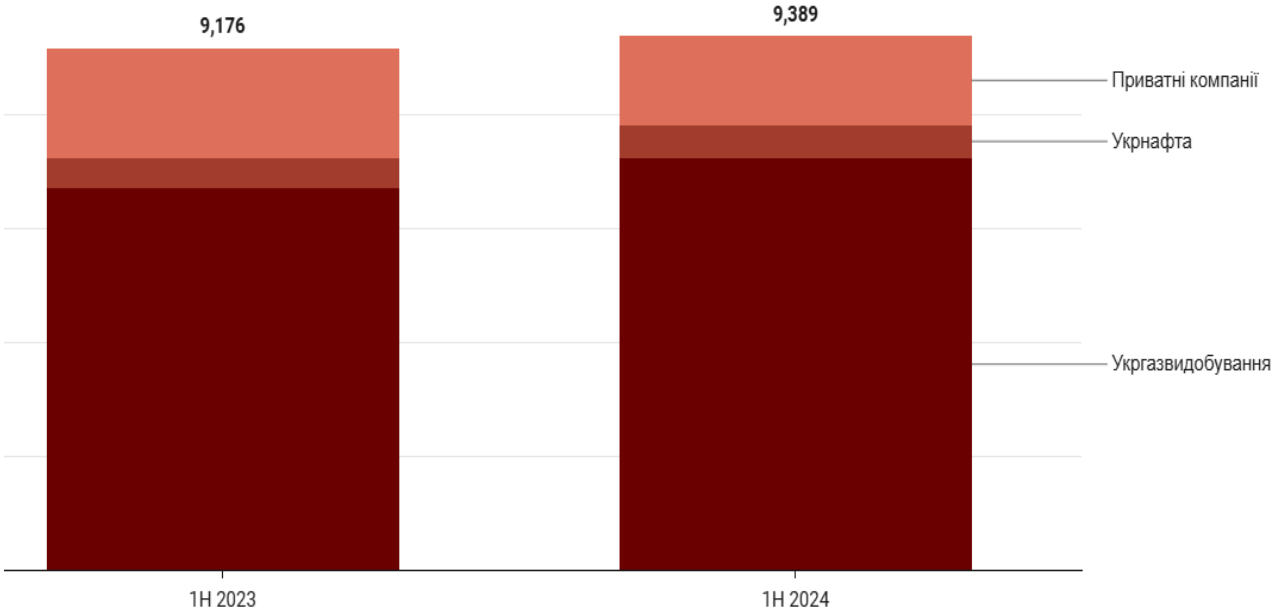


Рисунок 2.1 - Видобуток природного газу за І півріччя 2023 та 2024 р., млрд м3 [17]

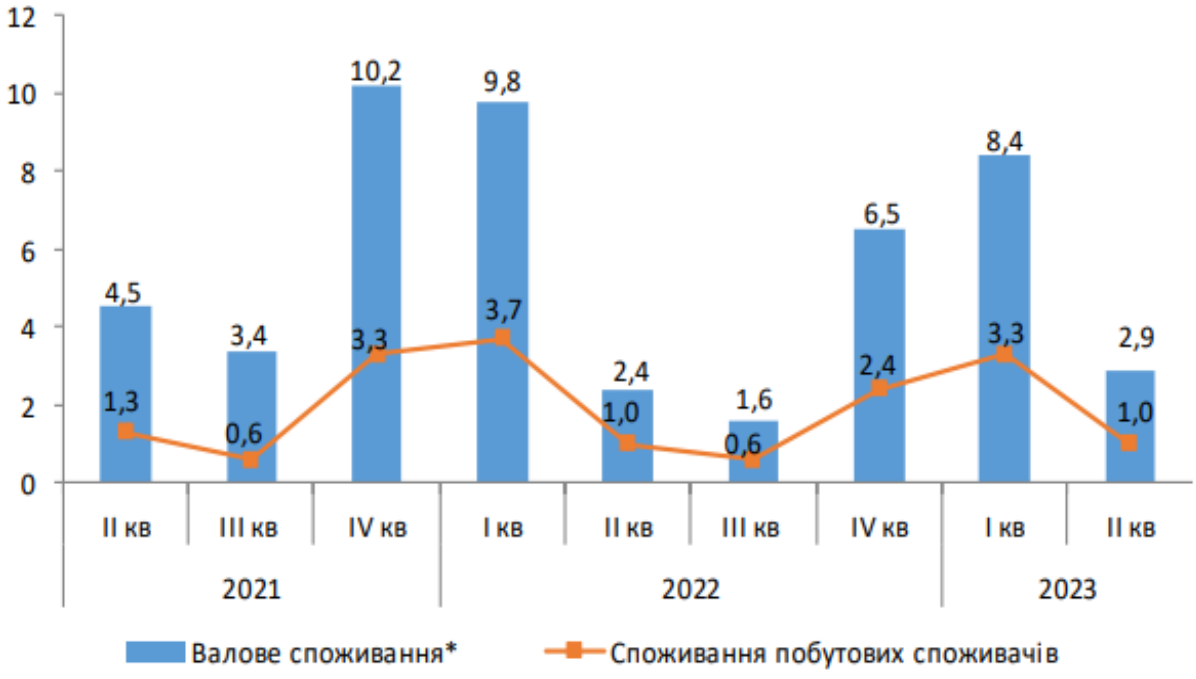


Рисунок 2.2 - Динаміка обсягів валового споживання та споживання побутових споживачів, млрд м3 [18]

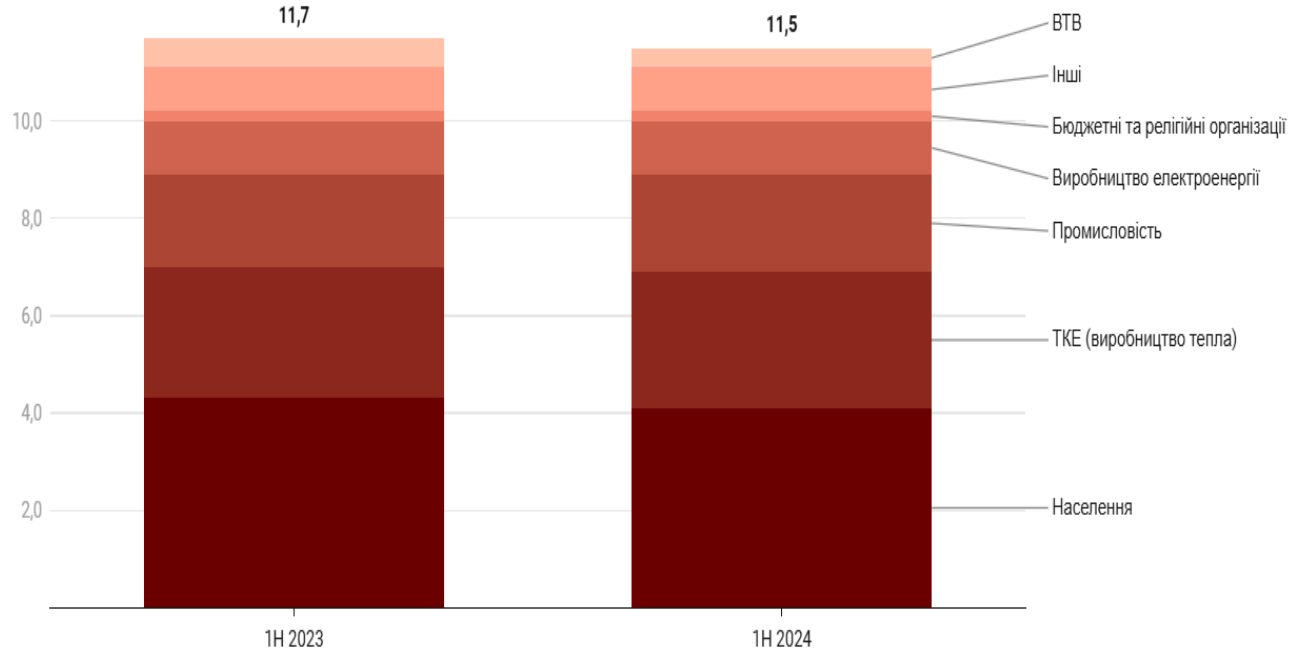


Рисунок 2.3 - Споживання природного газу за І півріччя 2023 та 2024 р., млрд м3 [17]

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.

Динаміка споживання, видобутку та імпорту газу у розрізі кварталів за 2021-2023 р.р. представленог на рисунку 2.4.

Щодо показників імпорту у 2024 році, то у 1 півріччі він склав 170 млн м3. Переважна частина імпорту природного газу відбулась з Угорщини – понад 98 %. Загалом, імпорт природного газу має місце з Словаччини, Угорщини, Польщі та Молдлви. Найбільший обсяг імпорту природного газу за згаданий період був у березні (53,6 млн м3), а найменшиу – у січні (3,8 млн м3) (рис. 2.5) [17]

На оптовому ринку природного газу відбувається формування ціни на газ. У 2 кварталі 2023 року ціна на газ зменшилась на 10 % порівняно з попереднім

кварталом і на 15 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року (рис.2.6).

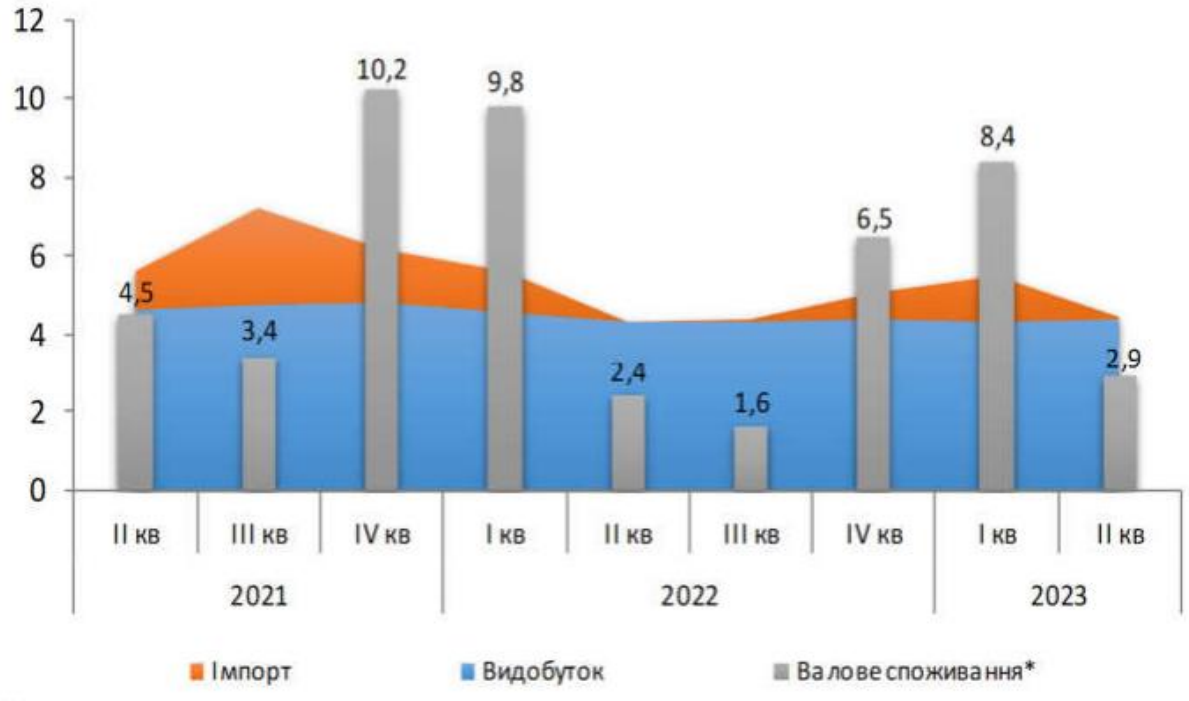


Рисунок 2.4 - Динаміка обсягів споживання, видобутку та імпорту природного газу, млрд м3 [18]

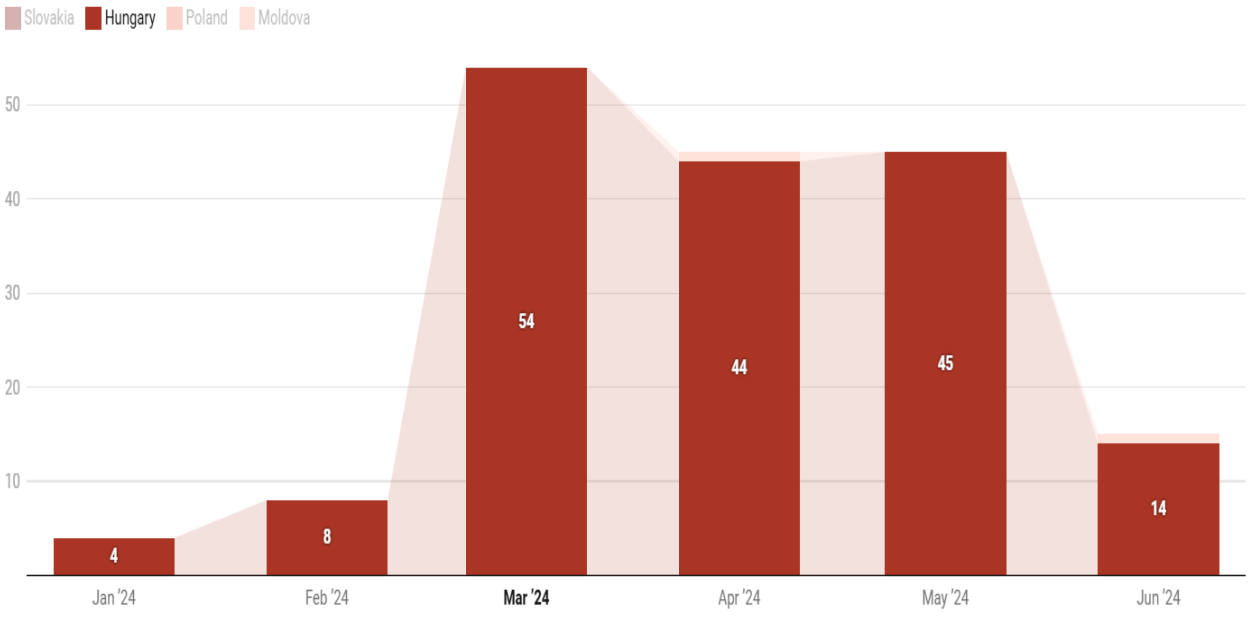


Рисунок 2.5 – Імпорт природного газу, млн м3



Рисунок 2.6 - Динаміка оптових цін на ринку природного газу, грн/тис. м3 (без ПДВ) [18]

Експорт природного газу теж має місце. Так у 1 півріччі 2024 року експорт газу з митних складів ПСГ в Україні склав 983 млн м3, з них 46,3 % - експорт до Словаччини, 30 % - до Молдови (рис. 2.7) [17].

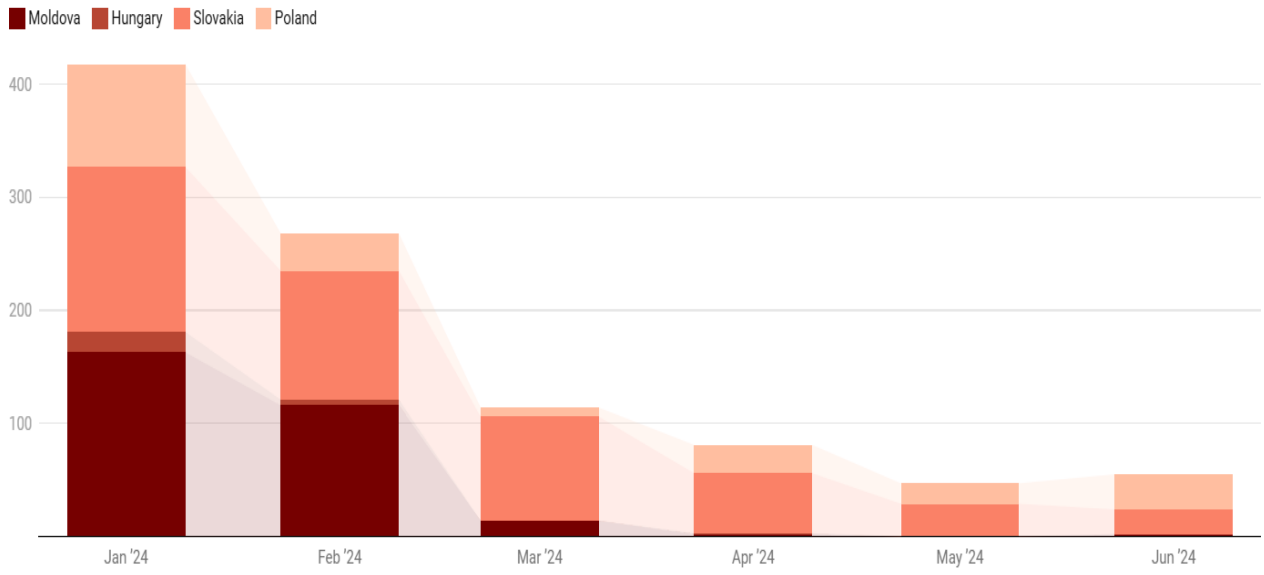


Рисунок 2.7 – Експорт природного газу, млн м3

На сьогодні Україна все ще виступає транзитером російського газу. У 2019 році був підписаний транзитний контракт на 5 років. Ця угода залишилась незмінною через низку причин. [19]

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства

У вересні 2022 року рішенням Дочірньої Компанії «Газ України» НАК «Нафтогаз України» засноване ТОВ «Газорозподільні мережі України». Дане товариство створене з метою впорядкування системи газорозподілу України. Для цього обрано єдиний бренд «ГАЗМЕРЕЖІ». [20]

У листопаді 2022 року, згідно постанови КМУ № 1335 «Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових» ТОВ «Газорозподільні мережі України» було передано у експлуатацію державні газорозподільні мережі. [20]

Метою ТОВ «Газорозподільні мережі України» є створення автономного та незалежного Національного оператора газорозподільної системи України задля дотримання державницької позиції щодо розвитку та забезпечення функціональності, безперервності робіт, цілісності, стійкості об’єктів критичної інфраструктури, у тому числі постійного забезпечення споживачів послугами з розподілу природного газу. [20] Місце газорозподільних підприємств на ринку газу представлено на рисунку 2.8.

Головою правління є Скриль Олексій.

Досліджуване підприємство Хмельницька філія товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України» зареєстроване є філією материнської компанії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Уповноважнигою особою Хмельницької філії є Крячко Денис Віталійович, виконуючий обов’язки директора. [21]

Код ЄДРПОУ 45346590.

Адреса реєстрації підприємства: 29019, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, м. Хмельницький, проспект Миру, буд. 41.

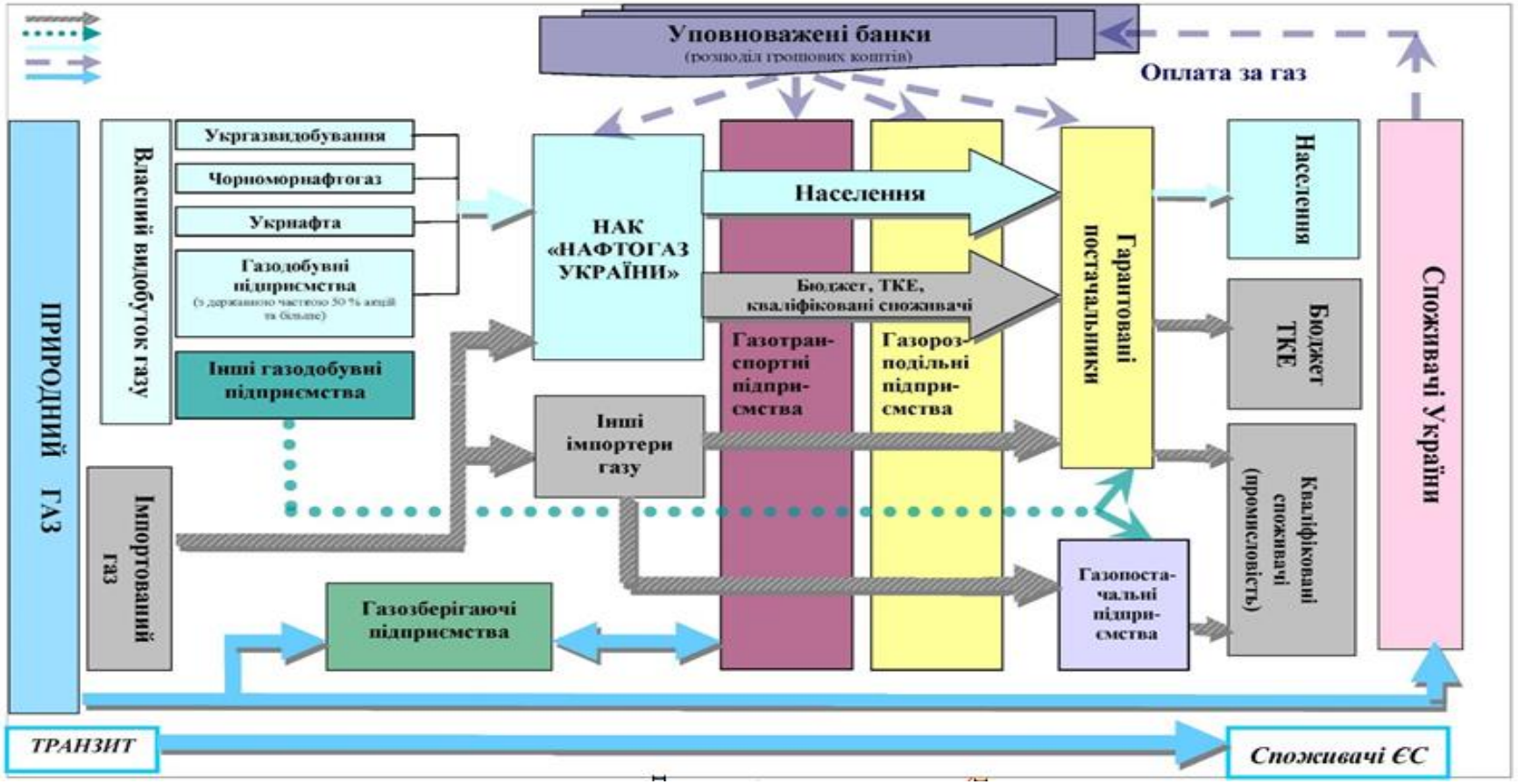


Рисунок 2.8 - Місце газорозподільних підприємств на ринку газу України

Види діяльності:

35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи

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 забезпечує розподіл газу в Хмельницькій області з 1 жовтня 2023 року, згідно Постанови НКРЕКП №1769 від 29 вересня 2023 року «Про зміни 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]

На території Хмельниччини газорозподільна мережа охоплює близько 18 тис км підземних трубопроводів. Підприємттво забезпечує безперервний розподіл газу в режимі 24/7. На території обслуговування є понад 411 тисяч побутових абонентів і близько 2,5 тисячі промислових споживачів, включно з релокованими підприємствами, а також об’єктами соціальноїї сфери і ТКЕ. [23]

Філія працює над забезпеченням зручності та безпеки своїх клієнтів, надає послуги з повірки, перевірки, реєстрації, ремонту та експрес-контролю побутових лічильників газу. Аварійно-диспетчерська служба 104 працює цілодобово в

посиленому режимі з метою щоб попередження, запобігання та локалізації аварійниї ситуацій у межах зони своєї відповідальності. [23]

Газифікація Хмельницької області бере початок з 1947 року, коли почалося будівництво першої компресорної станції й був введений в експлуатацію магістральний газопровід Дашава-Київ. Перший вогонь природного газу в Хмельницькому було запалено 1 травня 1956 року. [23]

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

Діяльність Хмельницької філії товариства з обмеженою відповідальністю «Газорозподільні мережі України» демонструє позитивну динаміку показників роботи (рис. 2.9 - 2.11).

За період 2023-2024 років загальний обсяг отриманих коштів становив 114,76 млн.грн. Кількість проведених трансакцій – 2908.

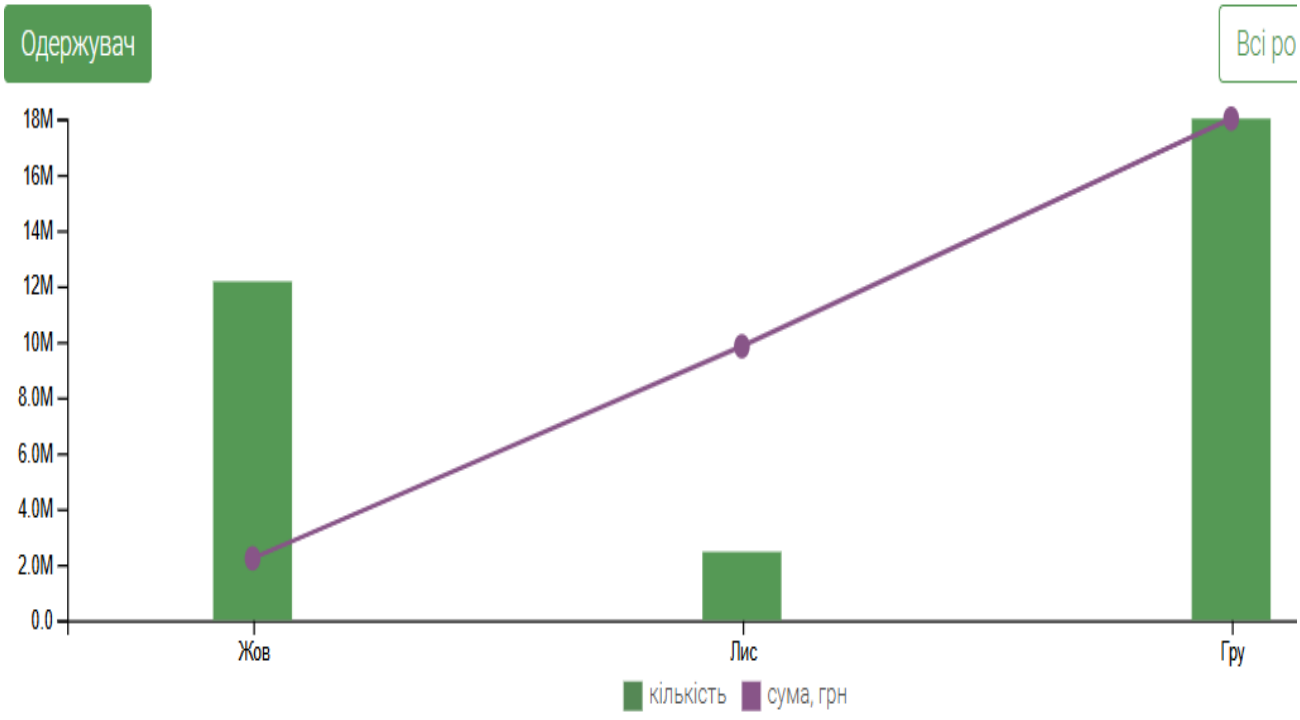


Рисунок 2.9 – Надходження коштів у Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України за період жовтня-грудня 2023 року

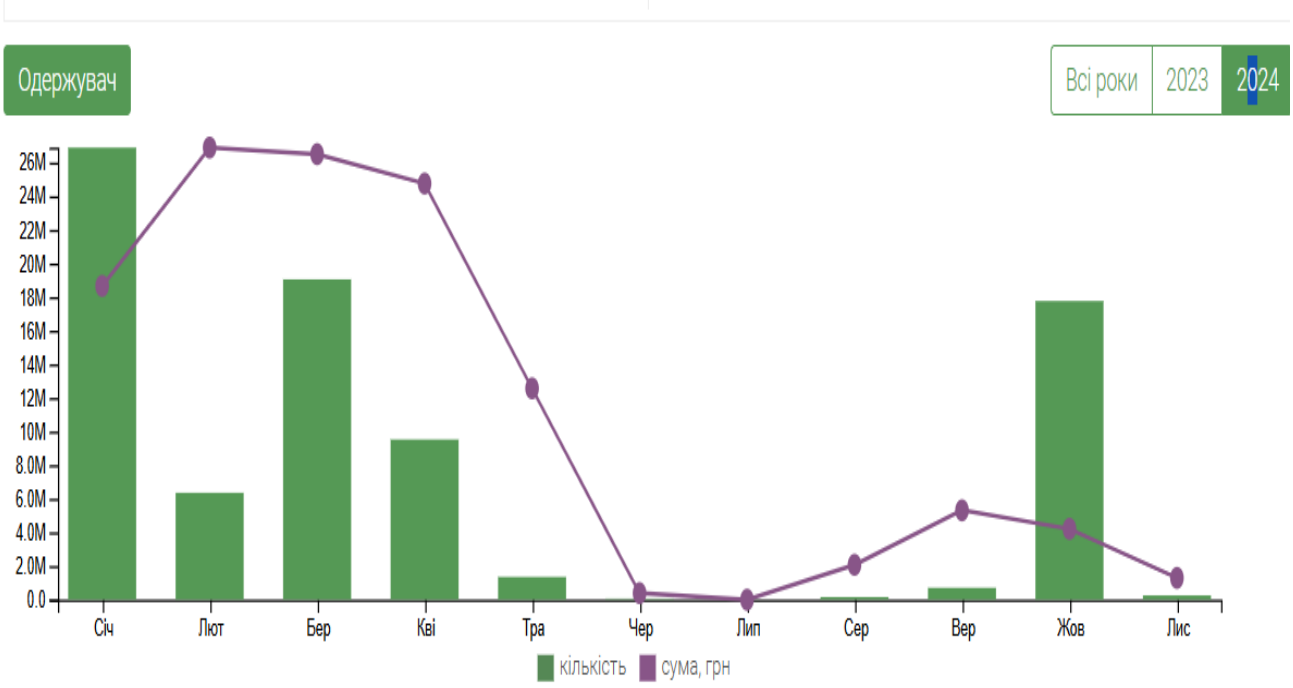


Рисунок 2.10 – Надходження коштів у Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України у 2024 року

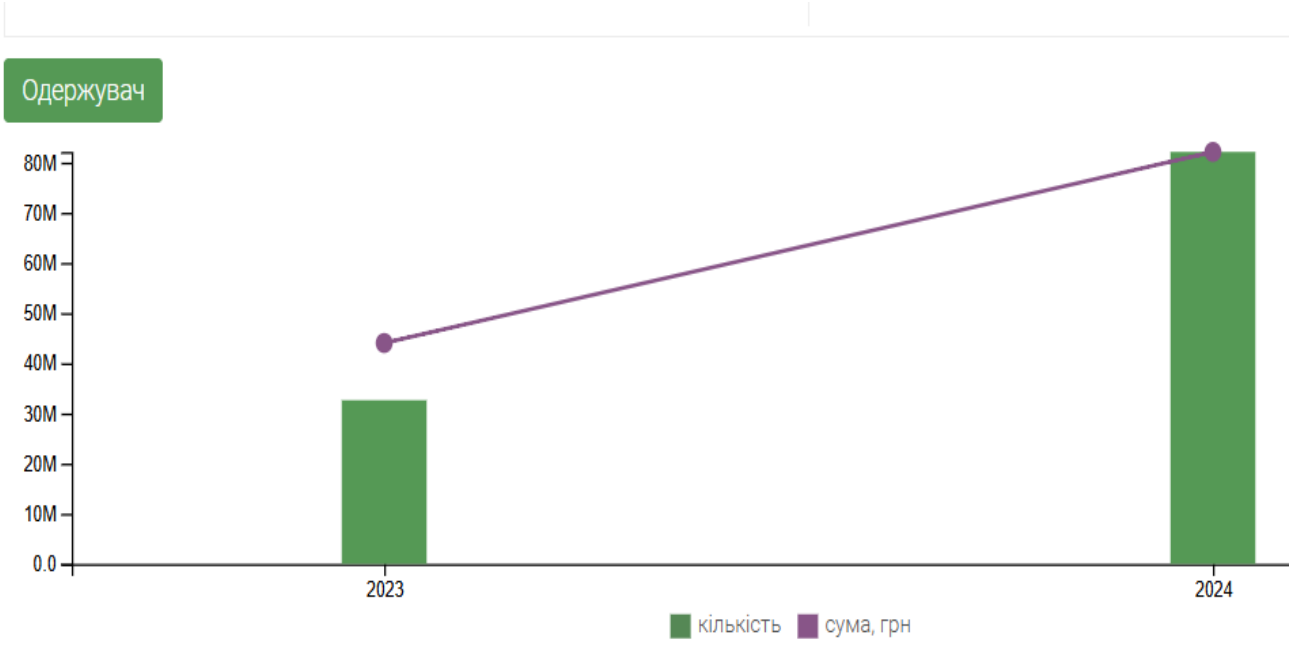


Рисунок 2.11 – Надходження коштів у Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України у 2023-2024 року

Щодо фінансових показників діяльності, представимо їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники фінансовго стану підприємства, 2023 рік [24]

Група	Показник	Значення показника
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів у активах підприємства, %	71,76
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,09
	Абсолютна ліквідність (платомроможність)	71,76
Оцінка фінансової стійуості	Коефіцієнт фінансової залежності	-1,24
	Коефіцієнтр співвідношення позикових та власних коштів	-2,24
	Поточна платоспроможність, грн	-861446
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції, %	32,12

Хмельницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» за період 2023-2024 рр. прийняла участь у 1158 тендерах (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Активність підприємства у тендерній діяльності

Показник	2024 рік	2023 рік
Кількість тендерів	1158	
Продажі, грн.	29 646 310	5 520 824
Покупки, грн	66 327 101	19 983 894

Підприємство спрямовує роботу на ослуговування промислових та побутових споживачів. Для роботи з клієнтими використовується сучасний простір - центр обслуговування споживачів. Центр розміщений у м. Хмельницький за адресою вул.. Подільська, 81. Тут можна вирішити всі питання, які стосуються доставки і розпроділу газу:

- підбір приладів та обладнання, які є енергоощадними та відповідають технічно-проектним вимогам;
- звірка особових рахунків по розподілу газу;
- зміна власника рахунку, якщо така потреба виникає;

- укладення договору на техобслуговування внутрішніх газових приладів та мереж;
- фахова консультація з питань приєднання до газової мережі чи реконструкції;
- укладення угод на пакетну послугу «Газифікація під ключ»;
- довідки за місцем вимоги. [23]

Водночас, у центрі можна придбати котли (електричні, твердопаливні), які є сертифікованим, газові прилади різного роду, газову сигналізатори, обладнання вітчизняного чи іноземного виробництва. [23]

На Хмельниччині діють 17 таких центрів обслуговування споживачів, а загалом на Україні – 340 у 19 областях. [25]

Групи споживачів Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» представлено на рисунку 2.12.



Рисунок 2.12 – Розподіл споживачів природного газу за категоріями (за кількістю), %

Діяльність підприємства базується на досягненні стратегічних цілей:

1 Отимізація цінового рівня послуг.

2 Розширення газорозподільчої мережі за рахунок збільшення протяжності газопроводів.

3 Збільшення кількості користувачів послуг підприємства.

4 Оптимізація виробничо-технологічгнх витрат з метою їх зниження.

На підприємстві працюють висококваліфіковані працівники. Одним із аспектів розвитку персоналу є навчання працівників, яке має місце на постійній основі. Кількість працівників підприємства 1945 осіб.

2.3 Аналіз діяльності та виокремлення напрямів розвитку досліджуваного підприємства

Газорозподільні мережі є важливими складовими забезпечення економіки та населення як у мирний, так і у військовий час. Почигаючи з 2022 року, з моменту воєнних дій на території Уаїни, було запроваджено ряд змін щодо врегулювання ситуаціх на ринку газу (рис. 2.13).

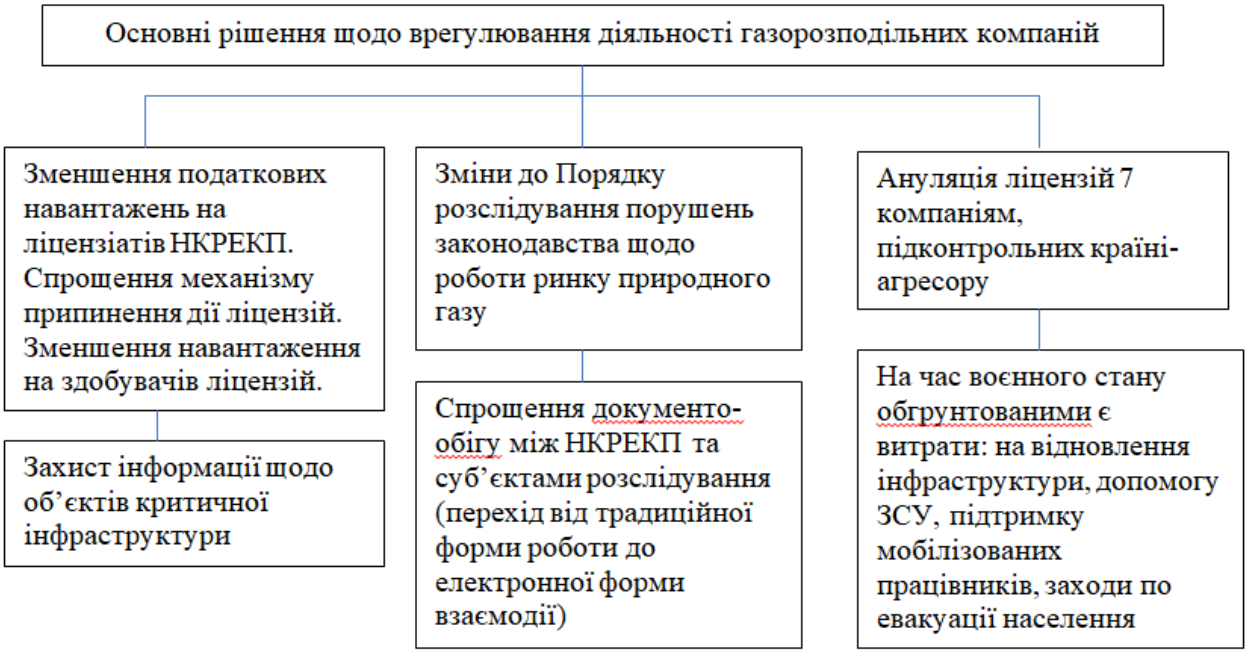


Рисунок 2.13 – Рішення щодо врегулювання діяльності розподільних компаній

Прийняті рішення закрили доступ до важливої інформації щодо бази споживачів, на постійній основі працює комісія для розслідування зловживань. Окремі рішення направлені на регулювання прав споживачів (рис.2.14).

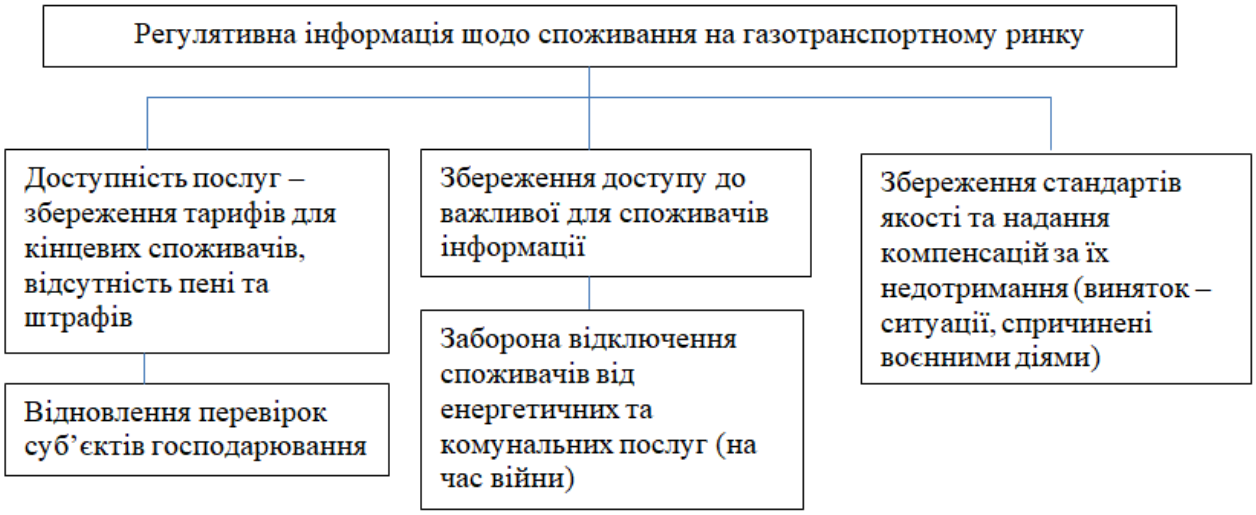


Рисунок 2.14 – Регулятивна інформація щодо сподивання на ринку газу

Діяльність бізнес-структур направлена на постійне покращення показників діяльності, їхнє зростання, посилення конкурентних позицій, зростання прибутковості тощо. Тобто розвиток підприємств передбачає постійний пошук шляхів удосконалення діяльності, покращення результатів роботи, максимальне використання потенціалу підприємства.

Прпопонуємо використати SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства з метою визначення складових та можливостей його розвитку (рис. 2.15).

У матриці SWOT-аналізу формуються чотири квадранти:

1 Сила і можливості – СіМ. У межах даного поля рекомендується стратегія, базована на сильних сторонах підприємства, з метою використання можливостей середовища, в якому воно працює.

2 Сила і загрози – СіЗ. У рамках даного поля стратегія передбачає використання сильних сторін підприємства для протистояння загрозам.

3 Слабість і можливість – СлМ. У межах цього поля стратегія орієнтована на подолання слабких сторін підприємства за рахунок використання можливостей середовища.

4 Слабість і загрози – СлЗ. У даному полі стратегія направлена на подолання слабких сорін підприємства з одночасним запобігання загрозам. [26]

Матриця SWOT- аналізу ЗС ВС	Можливості 1 Розширення розподільних мереж 2Діджиталізація діяльності (модернізація) 3 Диверсифікація послуг	Оцінка(1-10)	Загрози 1 Зменшення платоспроможності споживачів природного газу 2 Дестабілізація роботи внаслідок воєнних дій 3 Ризики руйнувань через ворожі обстріли 4 Перехід споживачів на альтернативну енергетику	Оцінка(1-10)
Сильні сторони 1 Значний досвід роботи 2 Постійна робота у напрямку R&D 3 Розвинений менеджмент	1 СА (СіМ) – Розширення портфеля активів за рахунок розширення розподільних мереж 2 СП (СіМ) – Падіння прибутковості через ріст витрат та собівартості послуг	Оцінка(1-10)	1 СА: Збільшення частки ринку 2 СП: стала робота у період війни, пристосування до нових викликів за рахунок добре поставленого менеджменту	
Слабкі сторони 1 Газорозподільні мережі потребують значних коштів на оновлення та ремонт 2 Велика кількість персоналу 3 Значні обсяги втрат природного газу при експлуатації газових мереж	1 СА: Нарощення діяльності за рахунок розширення розподільних мереж 2 СП: Скорочення витрат на персонал за рахунок підвищення технологічності роботи	Оцінка(1-10)	1 СА: Потреба в розширенні розподільчих мереж на їх оновлення 2 СП: Складнощі з персоналом через війну	

Рисунок 2.15 – Матриця SWOT-аналіза для Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Бачимо, що досліджуване підприємство має сильні сторони – досвід роботи, представлення на ринку), та слабкі сторони – потреба у значних коштах на оновлення мереж та їх ремонт, великий штат персоналу. Визначено стратегічні альтернативи, що базуються на сильних, слабких сторонах підприємства, можливостях та загрозах середовища його функціонування.

Загальна стратегія підприємства передбачає ріст прибутковості діяльності, задоволення потреб споживачів природного газу юридичних і фізичних. За результатми SWOT-аналізу рекомендовано підтримувати наявну стратегію.

Застосуємо SPACE-аналіз для визначення оцінки стратегічного середовища Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» з метою вибору оптимальної стратегії розвитку. (рис. 2.16).

Для побудови графіка використаємо критерії середовищ – внутрішнього та зовнішнього, до яких належать: фінансовк становище (ФС), привабливість галузі (ПГ), стабільність середовища (СС), конкурентоспроможність підприємства (КП). [26]

Для визначення вектора стратегії слід скористатись результатами експертної оцінки показників та застосувати формули, подані нижче.

X = ПГ - КП = 3, 85 -4,17 = -0,32

Y = ФС - СС = 5 – 4,18 = 0,82

Як бачимо, для досліджуваного підприємства рекомендована стратегія, яка передбачає поступове нарощування показників діяльності.- розширення мереж розподілу природного газу, збільшення кількості споживачів, масштабування діяльності, створення нових послуг. Такий підхід досволить посилити позиції підприємства.

Важливим аспектом у розвитку підприємства є направленість на екологічність роботи. В Україні ще у 2021 році почато реалізацію біометанового проекту, до якого залученя Біоенергетична Асоціація України. Проектом передбачено модернізацію газорозподільних систем для виробництва,

транспортуванн, розподілу і використання біометану та інших синтетичних газів. [27]

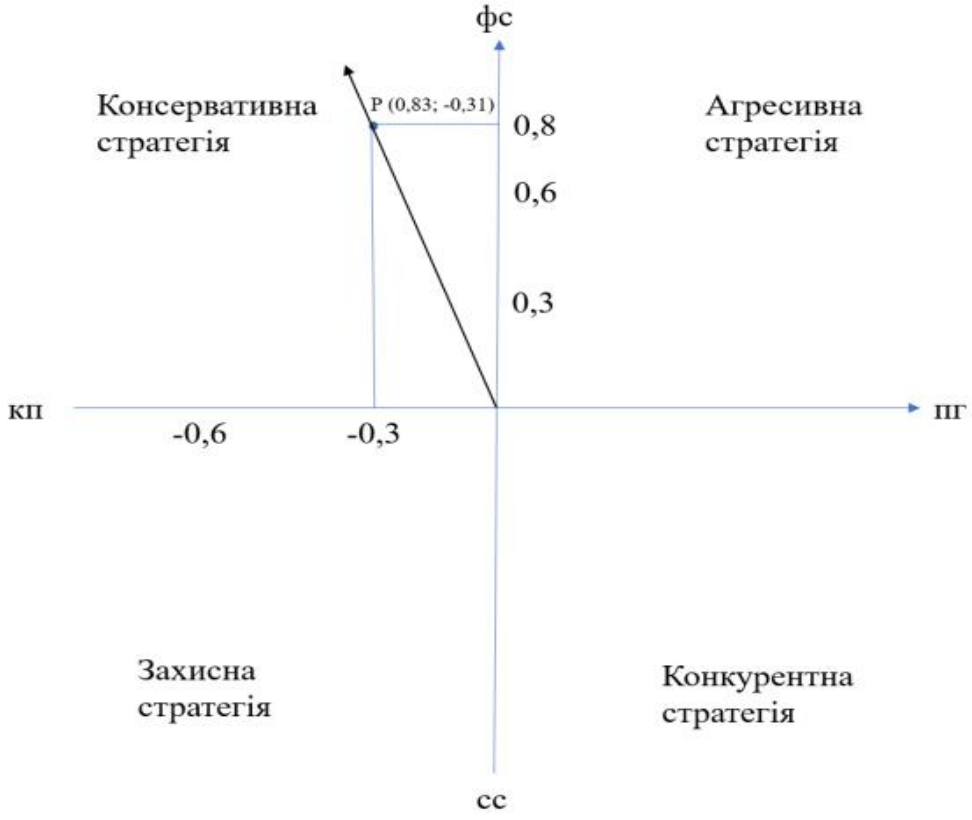


Рисунок 2.16 - Графік SPACE-аналізу для Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Розвиток клієнтського обслуговування – ще один напрямок, який потребує належної уваги. У межах даного напрямку важливим аспектом забезпечення є поширення «зелених» технологій та знань про ощадливе використання ресурсів серед споживачів підприємства.

На основі проведеного аналізу можна таож запропонувати також інші напрямки розвитку досліджуваного підприємства:

- розширення розподільних мереж;
- залучення новиз клієнтів;
- нові методи взаємодії з споживачами;

- популяризація знань про сталий розвиток та ощадне коритування ресурсами.

Висновок до розділу 2

Ринок природного газу в Україні продовжує своє функціонування, виконуючи свої зобовязання із урахування особливостей періоду воєнного часу у державі.

Досліджуване підприємство - Хмельницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України», більше двох років працює, забезпечуючи потреби у природному газі споживачів – фізичних та юридичних.

Робота підприємства забезпечена на стабільній основі підприємство є активним учасником різних тендерів.

Для оцінки можливостей розвитку підприємства проведено SWOT-аналіз, який дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони у діяльності Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», можливості та загрози для розвитку.

З метою оцінки середовища функціонування та вибору оптималтн стратегії розвитку застосовано SPACE-аналіз, за результатами якого визначено стратегію поступового покращення результатів роботи. Зокрема, визначено пріоритетні напрямки розвитку – екологічність роботи та розвиток клієнтського сервісу.

Зроблено висновок, що для досліджуваного підприємства є усі передумови для подальшрго розвитку.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення управління та напрямків розвитку досліджуваного підприємства

Для забезпечення розвтку підприємства важлим аспектом є розробка бізнес моделі з метою підвищення ефективності управління.

Правильний вибір бізнес-моделі дозволяє вирішувати завдання і успішно реалізовувати стратегію (рис.3.1). Для цього слід застосувати системний підхід. Взаємозвязок складових системи підприємства та взаємодія стейкхолдерів дозволяють виявити ознаки системності в управлінні.

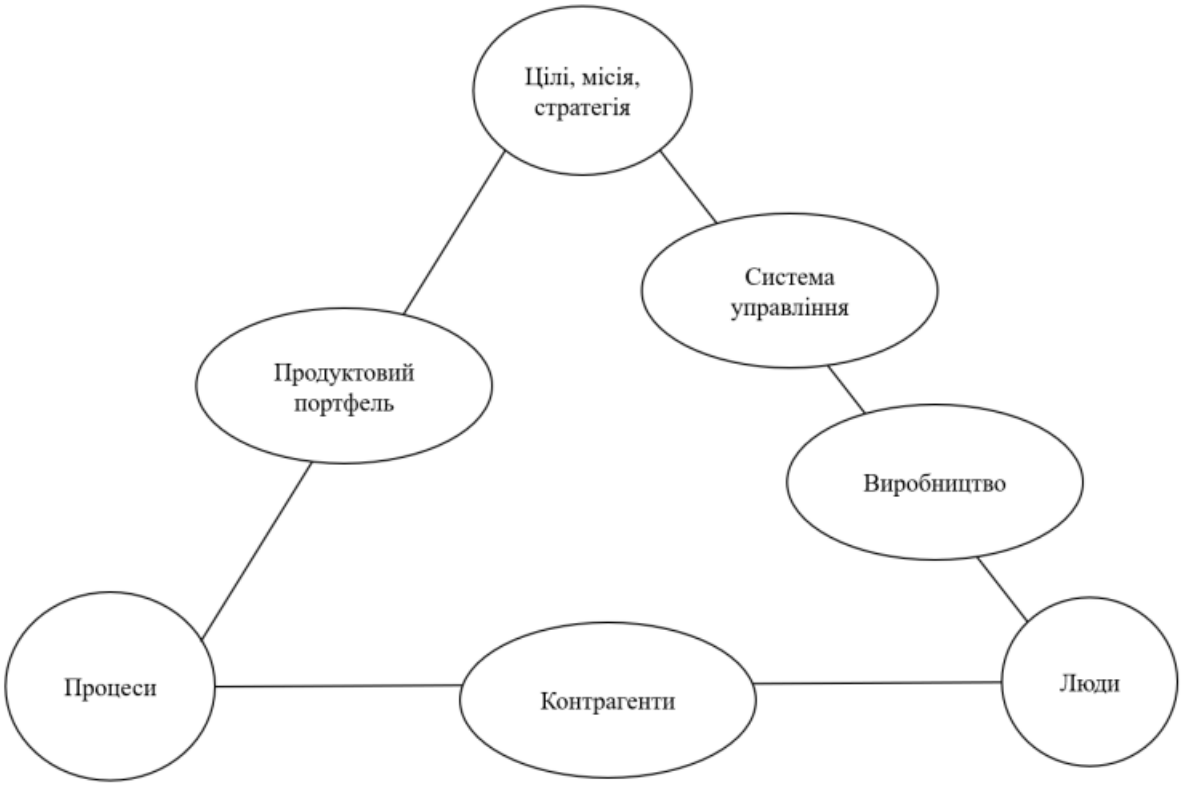


Рисунок 3.1 – Бізнес-модель підприємства газорозподільних мереж (для побудови застосована методика «Альт»)

Деталізацію бізнес-моделі пропонуємо провести за використання методики «Канва». За даною методикою, бізнес модель включає 9 блоків, в межах кожного з яких детально описують окремі компоненти підприємства. Представлення канви бізнес-моделі для підприємств газорозподільних мереж подано на рисунку 3.2.

Повний шаблон бізнес-моделі для підприємств газорозподільних мереж представлено на рисунку 3.3.

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 представимо 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="2">Відносини з клієнтами
Інформування
Просування
Якісний продукт</td><td rowspan="2">Сегменти споживачів
Усі групи споживачів: держава, промисловість, населення</td></tr>
<tr><td rowspan="3">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"></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

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ключові партнери

- Компанії-постачальники ресурсів
- Компанії-постачальники спеціального обладнання, матеріалів, сервісного обслуговування
- Інвестори</td>
<td>Ключова діяльність

- Розподіл газу
- Сервісне обслуговування споживачів
- Енергоефективність
- Освіта і 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 споживачів
- Енергоефективність
- Освіта і консалтинг</td>
<td rowspan="2">Сегменти користувачів

- Населення
- Бізнес (малий та середній)
- 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 підприємства
- 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 послуги, 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 для Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

На основі проробленої роботи можемо виділити основні напрямки розвитку підприємств газрозподільної мережі України:

- удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі;
- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків;
- забезпечення належного рівня екоплгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі;
- заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу;
- підвищення рівня обслуговування споживачів.

3.2 Оцінка пропозицій щодо удосконалення управління розвитком газорозподільних підприємств

Насамперед, пропонуємо оцінити перспективи розвитку досліджуваного підприємства з точки зору етапів життєвого циклу організації.

Перший етап цього циклу для Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» характеризується процесом формування стратегічного потенціалу. Ця стадія розвитку передбачає визначення основних напрямків діяльності, матеріальних, фінансових, людських ресурсів для забезпечення роботи. Основна мета на даному етапі – втриматися, основне завдання утримати свої місце на газовому ринку (табл. 3.1)

Наступний етап розвитку підприємства передбачає зростання показників діяльності – обсягів збуту природного газу та рівнів прибутковості. Мета даної стадії розвитку – ріст обсягів діяльності та прибутку, завдання – закріпитися на ринку.

На етапі зрілості можна спостерігати більш розмірений темп зростання показників роботи. Високий рівень прибутку та максимальні обсяги діяльності – основні атрибуту даної стадії розвитку. Мета – стабільність у прибутках, завдання – стабільність діяльності.

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

Стадії життєвого циклу підприємства	Мета і завдання діяльності на етапах життєвого циклу	Доцільність диверсифікації діяльності
Стадія зародження (2022-2024р.р.)	Мета – виживання (мінімальний прибуток та поступ до фінансової стійкості). Завдання – місце на ринку (завоювання свого простору)	Недоцільно
Стадія зростання (2024 до сьогодні)	Мета – нарощування обсягів діяльності та прибутків (постійна робота у плані розширення діяльності, ріст обсягів діяльності та якісного рівня роботи). Завдання – закріплення позицій на ринку.	Обмежена
Стадія зрілості	Мета – стабільні прибутки внаслідок стабільної діяльності. Завдання – стабільна діяльність та ріст якісних показників роботи.	Збільшення ступеня диверсифікації внутрішнього середовища
Стадія занепаду	Мета і завдання – максимальна пролонгація утримання позицій на ринку	Необхідна

Остання фаза життєвого циклу організації – поступове скорочення обсягів роботи і вихід з ринку. Мета і завдання на даному етапі визначається в залежності від обраного сценарію. Перший варіант – не проводячи кардинальних змін, забезпечити пролонгацію даного етапу в часі. Другий – інноваційне оновлення діяльності з метою нового витка кривої життєвого циклу організації. Третій варіант – своєчасна диверсифікація діяльності.

Оскільки досліджуване підприємство має вузьку спеціалізацію, то використання диверсифікації на даному етапі розвитку не є доцільним. Основним вектором уваги має бути вдосконалення технологічних процесів, застосування прогресивних технологій та обладнання, забезпечення високого рівня автоматизації діяльності з метою підвищення економічної ефективності роботи.

У п.3.2 нами визначено основні напрямки розвитку газорозподільних підприємств.

Для оцінки важливості цих напрямків нами було проведено опитування, результати якого були належним чином опрацьовані спеціально сформованою групою. До складу експертної групи ввійшли управлінці Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» - директор філії та його замісник по технічним питанням, руху та збуту газу, спеціалісти з організації праці, обліку і збуту газу, економічних питань, експлуатації газорозподільних мереж, начальник аварійно-диспетчерской служби, головні бухгалтер та інженер.

Експертне дослідженн проводилось за використання методу «комісії», перевагою якого є наявність експертів, які глибоко володіють розумінням питань, що виносяться на розгляд. Таким чином, отримуємо синергетичний ефект від використання «загального знання» експертів, обсяг і вагомість якого є в рази більшою від індивідуальних знань кожного окремого експерта.

У таблиці 3.2 представлено рівень ознайомлення та розуміння проблеми кожним експертом, коефіцієнт обґрунтованості відповіді кожним із них. Використаня шкала 0 – 1.

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

Експерти / Коефіці-єнти	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9
Розуміння проблеми (Кз.п.)	0,5	0,9	0,7	0,8	0,9	0,8	0,5	0,8	0,8
Аргумен-тованість відповіді (Ка.в.)	0,4	0,7	0,6	0,9	0,7	0,8	0,6	0,8	0,9

У таблиці 3.3 представлена оцінка відносної важливості напрямів розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Таблиця 3.3 – Результати оцінювання відносної важливості напрямів розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Експерти / Оцінки	Напрями розвитку підприємства				
	удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі	заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків	забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі	заходи щодо енерго-збереження підчас 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 статистичне значення оцінок	72,78	82,22	80,0	76,43	72,5

Використано шкалу 0 -100. Також подано результати середнього статистичного значення оцінок (*Mi*), розрахованого за формулою:

$$M_i = \frac{\sum_{j=1}^{n} O_i}{n} \qquad (1.1)$$

де *Mi* – середнє статистичне значення оцінок і-того напрямку розвитку підприємства;

Oi – оцінка напрямка j-тим експертом;

n – кількість експертів.

У додатку А представлено проміжні розрахунки середнього статистичного значення оцінок, ранжування оцінок, розрахунок суми рангів, показників ступеня узгодженості думок експертів, коефіцієнта конкордації, показника

активності експертів та оцінки компетентності кожного експерта.

За проведеними розрахунками та їх результатами можна підвести наступні висновки. По ступеню пріоритетності експерти визначили таку порядковість важливості напрямів розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»:

1 заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків;

2 забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі;

3 заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу;

4 удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі;

5 підвищення рівня обслуговування споживачів.

Таким чином, можна планувати подальшу роботу підприємства із урахуванням результатів оцінювання.

3.3 Порядок реалізації напрямків розвитку газорозподільних підприємств

За результатами опитування було визначено пріоритетність реалізації напрямів розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Пропонуємо деталізувати кожен із цих напрямків.

При плануванні роботи слід виділяти окремі блоки для систематизації роботи (табл. 3.4).

При цьому враховується термін планованих робіт та їхня вартість. Таким чином, отримуємо варіант календарного планування робіт по розвитку підприємства в межах окремих блоків.

Підвщення рівня обслуговування споживачів може бути реалізоване шляхом удосконалення роботи фізичних центрів обслуговування та онлайн комунікації зі споживачами.

Таблиця 3.4 – Планування розвитку підприємства із урахуванням систематизації окремих блоків діяльності

Найменування	Зміст пропонованого заходу	Направленість на забезпечення відповідного напрямку розвитку
1	2	3
Експлуатація мереж		
Розподільні газопроводи	Проведення будівництва, капітальних ремонтів, реконструкції, інше	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; - заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.
Відключаючи пристрої	Проведення будівництва, капітальних ремонтів, реконструкції, технічного переоснащення, інше	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; - заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.
ГРП	Проведення будівництва, капітальних ремонтів, реконструкції, технічного переоснащення, інше	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; -заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.
ШРП	Проведення будівництва, капітальних ремонтів, реконструкції, технічного переоснащення, інше	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; -заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.
Газорегуляторне обладнання	Будинкові регулятори, регулятори ГРП та ШРП, інше обладнання для газорегуляторних пунктів	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; -заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.
ЕХЗ	Проведення будівництва, капітальних ремонтів, реконструкції, технічного переоснащення, інше	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; -заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Модернізація та закупівля колісної техніки		
Спеціалізована техніка	Капітальний ремонт, придбання	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; - заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.
Легковий транспорт	Капітальний ремонт, придбання	- забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; -заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.
Заходи щодо зменшення втрат природного газу та зниження витрат		
Оперативний облік	Секціонування, дублюючий облік, капітальний ремонт вузлів обліку газу, встановлення обліку ГРП та ШРП	- удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі; - підвищення рівня обслуговування споживачів.
Спеціалізовані лабораторії	Будівництво, капітальний ремонт, модернізація	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня еколлгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; - заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.
Індивідуальний облік		- удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі; - підвищення рівня обслуговування споживачів.
Заміна індивідуальних лічильників		- удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі; - підвищення рівня обслуговування споживачів.
Фонд обміну індивідуальних лічильників		- удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі; - підвищення рівня обслуговування споживачів.
Будинковий облік		- удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі; - підвищення рівня обслуговування споживачів.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Засоби для проведення перевірок		- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня екоплгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; - заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу.
Вузли обліку		-
Закупівля сучасних приладів для проведення діагностики, обстеження та упровадження систем протиаварійного захисту		
Прилади, системи, облаждання	Придбання, диспетчеризація, заміна, капітальний ремонт	- удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі; - підвищення рівня обслуговування споживачів.
Розвиток інформаційних тенхнрлогій		
Обладнання	Закупівля, підтримка, модернізація	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня екоплгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; -заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу; - удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі; - підвищення рівня обслуговування споживачів.
Програмне забезпечення	Закупівля, підтримка, модернізація	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня екоплгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу; - удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі; - підвищення рівня обслуговування споживачів.
ІТ послуги	Телеком, спецзв'язок, інше	- заходи щодо запобігання аварійним ситуаціям та ліквідація їх наслідків; - забезпечення належного рівня екоплгічної безпеки та надійності газорозподільної мережі; заходи щодо енергозбереження підчас процесів газорозподілу; - удосконалення процесів планування та контролю відповідності режиму роботи газрозподільної мережі; - підвищення рівня обслуговування споживачів.

Загалом робота зі споживачами може забезпечуватись шляхом застосування комплексу послуг (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Варіанти надання послуг центром обслуговування клієнтів

Поаналізуємо, які варіанти з представлених використовує досліджуване підприємство (табл. 3.5).

Таким чином, бачимо, що і в плані розвитку обслуговування споживачів є горизонти для роботи.

Представимо загальну картину розвитку досліджуваного підприємства на рисунку 3.4.

Таким чином, маємо ряд очікуваних результатів, які можуть бути отримані в результаті реалізації запропонованих заходів, а саме:

- Зменшення кількості аварійних ситуацій.
- Попередження аварійних ситуацій.
- Підвищення рівня екологічності роботи.
- Підвищення рівня надійності розподільних мереж.
- Підвищення рівня енергозбереження.
- Ріст рівня якості обслуговування споживачів.
- Розширення мережі.
- Зростання кіль кості споживачів.

Таблиця 3.5 – Аналіз 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 у центрах використовуються. Онлайн запис відсутній	Онлайн запис є зручною опцією для людей, обмежених у часі. Створює додаткову зручність для користувачів
Інформаційні кіоски та стенди самообслуговування	Не використовуються	Хороший варіант для підвищення рівня інформування споживачів, отримання окремих послуг
Мобільні додатки	Не використовуються	Зручний формат отримання необхідної інформації та отримання окремих послуг
Електронний документообіг	Використовується	-
Використання штучного інтелекту та чат-ботів	Використовуються	-
Хмарні технології	Використовуються частково	Продовження розвитку у даному напрямку
CRM-системи	Використовуються частково	Продовження розвитку у даному напрямку
Автоматизація рутинних процесів	Використовуються частково	Продовження розвитку у даному напрямку
Системи зворотного зв’язку	Використовуються частково	Продовження розвитку у даному напрямку
Аналітичні інструменти	Використовуються частково	Продовження розвитку у даному напрямку

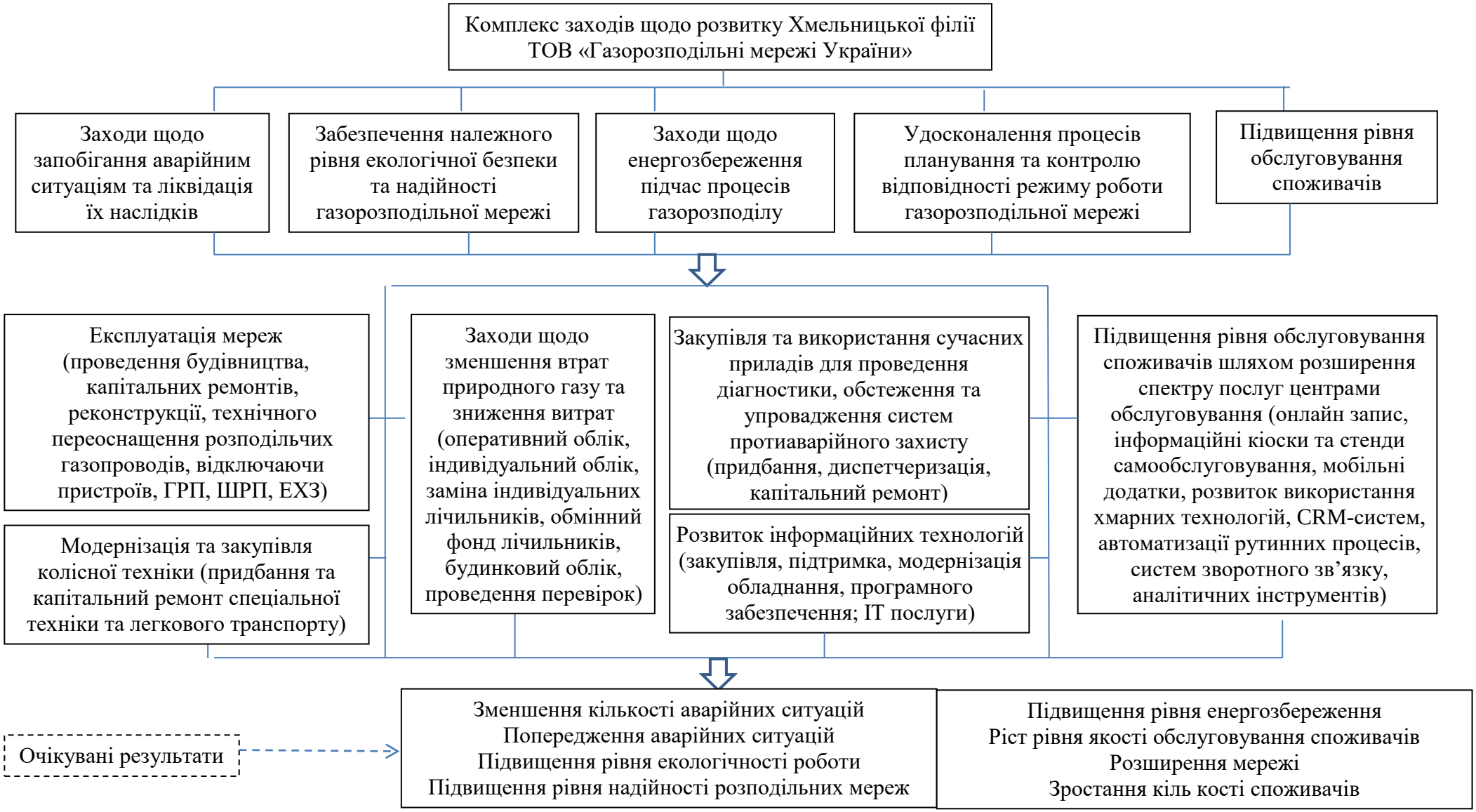


Рисунок 3.4 – Спрямування заходів та очікувані результати розвитку Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Висновок до розділу 3

Проведене дослідження діяльності Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» дало можливість визначити оптимальну стьартегію розвитку підприємства та ідентифікувати основні напрями і заходи для забезпечення цього процесу.

Для кожного із названих напрямів розвитку визначено заходи, які допоможуть реалізувати постпальне покращення результатів діяльності підприємства.

Водночас, визначено очікувані результати впровадження у практику щапропнованого комплексу дій щодо розвитку підприємства.

Подані рекомендації можуть бути використані щодо діяльності газорозподільних підприємств загалом.

ВИСНОВКИ

Наслідком змін, розвитку стратегічного мислення, став пошук більш стійких гарантій розвитку компанії, що свідчить про пріоритетну тенденцію масового процесу реструктуризації, як коригувальної, так і розвиваючої На багатьох вітчизняних підприємствах з'явилися стандарти управління, які відповідають практикам провідних представників процесу глобалізації.

Таким чином, ринкова економіка буде перевіряти і забезпечувати застосування принаймні деяких концепцій управління, але в інший, раціональний спосіб, тобто такий, який гарантуватиме успіх змін, що впроваджуються на підприємствах, а, отже, і їхній розвиток.

Ця раціональність має виражатися, серед іншого, у візіонерському судженні та ґрунтовному аналізі.

Безперечно, слід також враховувати, що кожна зміна в компанії породжує опір, є живильним середовищем для конфліктів. Тому компанії завжди повинні враховувати певні бар'єри в процесі застосування, використання нових управлінських концепцій. Однак ніколи не буває так, що прогрес досягається швидко і без труднощів.

Досліджуване підприємство - Хмельницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України», більше двох років працює, забезпечуючи потреби у природному газі споживачів – фізичних та юридичних.

Робота підприємства забезпечена на стабільній основі підприємство є активним учасником різних тендерів.

Для оцінки можливостей розвитку підприємства проведено SWOT-аналіз, який дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони у діяльності Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», можливості та загрози для розвитку.

З метою оцінки середовища функціонування та вибору оптималтн стратегії розвитку застосовано SPACE-аналіз, за результатами якого визначено

стратегію поступового покращення результатів роботи. Зокрема, визначено пріоритетні напрямки розвитку – екологічність роботи та розвиток клієнтського сервісу.

Проведене дослідження діяльності Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» дало можливість визначити оптимальну стьартегію розвитку підприємства та ідентифікувати основні напрями і заходи для забезпечення цього процесу.

Для кожного із названих напрямів розвитку визначено заходи, які допоможуть реалізувати постпальне покращення результатів діяльності підприємства.

Водночас, визначено очікувані результати впровадження у практику щапропнованого комплексу дій щодо розвитку підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.

2 Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.

3 Stabryva A., Zarzdzanie rozwojem firmy, Ksiêgarnia Akademicka, Kraków 1995.

4 Pierœcionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1998.

5 Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, WarszawaKraków 2000

6 Leksykon przedsiêbiorczoœci, pod redakcji naukow¹ A. Szplita, Wydawnictwo Politechniki Œwiêtokrzyskiej, Kielce 1996.

7 Lewandowska L., Rozwój firmy. Koncepcje zarz¹dzania i finansowania, ODDK, Gdañsk 2001.

8 Ansoff H. J., Zarzązanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.

9 Malara Z., Dokonywanie zmian w organizacji. Ujêcie Praktyczne, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000 ZN nr 879

10 Penc J., Nowe koncepcje zarz¹dzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiêbiorstwa” 2002, nr 7.

11 Bennet R., Gabriel H., Organisational Factors and Knowledge management within Large Marketing Departments: an Empirical Study. Jurnal of Knowledge Management, vol. 3, 1999, nr 3.

12 Заїка О.В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С.54-59.

13 Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.

14 Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траєкторія науки. 2016. № 3 (8). URL: www.pathofscience.org (дата звернення: 20.10.2022).

15 Парадоксальний вплив війни. Україна стане експортером газу — голова НАК. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/naftogaz-glava-kompaniji-zayaviv-shcho-ukrajina-stane-eksporterom-gazu-novini-ukrajini-50405154.html

16 Олег Толмачев: Нам не варто чекати кінця війни, а потрібно збільшувати видобуток газу вже. URL: https://expro.com.ua/statti/oleg-tolmachev-nam-ne-varto-chekati-kncya-vyni-a-potrbno-zblshuvati-vidobutok-gazu-vje

17 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

18 РЕЗУЛЬТАТИ МОНІТОРИНГУ функціонування ринку природного газу за II квартал 2023 року. URL: https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Sfery_Gaz/Monitoring_rynku_gaz/2023/monitoryng_gaz_II-2023_.pdf

19 Україна досі качає російський газ та фінансує війну проти себе. Чи продовжиться це у 2025 році? URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2024/08/15/718016/

20 Офіційний сайт ТОВ «Газорозподільні мережі України». URL: https://grmu.com.ua/about/

21 Інформація про Хмельницьку філію ТОВ «Газорозподільні мережі України» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45346590/

22 Інформація про Хмельницьку філію ТОВ «Газорозподільні мережі України» URL: https://clarity-project.info/edr/45346590

23 Офіційний сайт Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». URL: https://khmn.grmu.com.ua/

24 Савко О.Я. Фактори впливу на формування стратегії розвитку операторів газорозподільних систем. Науково-практичний журнал

«Причорноморські економічні студії», Одеса, 2019. Випуск 42, С.103-107 URL: http://bses.in.ua/uk/42-2019

25 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

26 Інформація про Хмельницьку філію ТОВ «Газорозподільні мережі України». URL: https://opendatabot.ua/c/05395598

27 Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

28 Рейтинг ТОП-10 компаній України, які впроваджують «зелені» технології. URL: https://ecopolitic.com.ua/ua/news/rejting-top-10-kompanij-ukraini-shho-vprovadzhujut-zeleni-tehnologii/

29 Амеліна І.В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008_2/amelina.pdf

Бібліографічна довідка

Крячко Денис Віталійович

Тема магістерської роботи «Управління розвитком газорозподільних підприємств України».

Обсяг пояснювальної записки 68 сторінок.

Кількість рисунків: 14

Кількість таблиць: 12

Перелік графічного матеріалу:

1 Мета і завдання роботи
2 Схема управління розвиткои підприємства
3 Процес розвитку підприємства
4 Динаміка обсягів споживання, видобутку та імпорту природного газу
5 Місце газорозподільних підприємств на ринку газу України
6 Основні рішення щодо врегулювання діяльності газорозподільних підприємств
7 Розподіл споживачів природного газу за категоріями
8 SWOT – аналіз підприємства
9 Графік SPACE-аналізу підприємства
10 Канва бізнес моделі для підприємства
11 Життєвий цикл підприємства
12 Аналіз використання послуг центром обслуговування клієнтів
13 Спрямування заходів та очікувані результати розвитку підприємства