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

УДК 339.13

Вацеба Дмитро Вікторович
(прізвище, ім’я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження стратегічного розвитку АТ Прикарпаттяобленерго у нестабільних умовах

«Менеджмент»
(назва освітньої програми)
073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Вацеба Дмитро Вікторович
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник_____ Тараєвська Леся Степанівна,
(підпис, прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073– Менеджмент

Затверджую
Завідувач
кафедри МіА
_____Ірина Кінаш

«___»_____2025. р

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Вацебі Дмитру Вікторовичу
1. Тема роботи: Дослідження стратегічного розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» у нестабільних умовах
Керівник роботи Тараєвська Леся Степанівна, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 2025 р., № 265/7

1. Строк подання студентом роботи _____
2. Вихідні дані до роботи: *звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут* .
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки(перелік питань, що їх належить розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств енергетичної галузі
Розділ 2. Аналіз стратегічного стану та діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»
Розділ 3. Напрями та заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» в нестабільних умовах

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

Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства. Обсяги виробництва електроенергії по ОЕС України, млрд кВт-год. Етапи управління стратегічним розвитком підприємства. Pest-аналіз компанії АТ «Прикарпаттяобленерго». Матриця І. Ансофа для АТ «Прикарпаттяобленерго». Swot аналіз компанії АТ «Прикарпаттяобленерго». Очікувані результати впровадження стратегічних заходів та механізми їх досягнення

Календарний план

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Розділ 1.Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств енергетичної галузі	04.06.2025	виконано
2	Розділ 2. Аналіз стратегічного стану та діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго»	09.06.2025	виконано
3	Розділ 3. Напрями та заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго»	12.06.2025	виконано
4	Висновок	13.06.2025	виконано
5	Перелік використаних джерел	13.06.2025	виконано

Студент _____

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____

Особистий підпис Розшифрування підпису

Анотація

Проведено дослідження (процес стратегічного управління розвитком підприємства енергетичного сектору в умовах нестабільного зовнішнього середовища) за останні три роки на основі використання фактичних даних діяльності підприємства фінансової звітності, операційних показників, показників ефективності розподілу електроенергії тощо). За допомогою використання методів аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, фінансовий аналіз) , зроблено висновок (наявність стратегічних проблем в управлінні розвитком підприємства в умовах зовнішньої нестабільності), про те, що досліджувана проблема (стосується необхідності адаптації до економічних та безпекових викликів, які впливають на ефективність діяльності енергетичного підприємства) характеризується наступними тенденціями (зростанням ризиків, потребою у модернізації інфраструктури та переході до інноваційних моделей управління). На основі використання методу прийняття управлінських рішень (експертного оцінювання та сценарного моделювання) виявлені резерви (впровадження цифрових технологій, оптимізація управлінських процесів) підвищення ефективності управлінської діяльності (підприємства у сфері стратегічного планування, інвестиційного розвитку та забезпечення енергетичної безпеки.).

За результатами дослідження розроблено заходи (оптимізація стратегії розвитку, посилення енергетичної диверсифікації), які покращують результати діяльності підприємства (через зниження витрат, підвищення операційної ефективності) та ефективність управління підприємством (шляхом вдосконалення стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів і залучення інвестицій для модернізації інфраструктури)**.**

Ключові слова: стратегічний розвиток, енергетичне підприємство, зовнішня нестабільність, модернізація інфраструктури, управлінські рішення. Розглянуто загальну характеристику підприємства (АТ «Прикарпаттяобленерго») та середовища його функціонування.

Annotations

The general characteristics of the enterprise (JSC «Prykarpattyaoblenergo») and its environment are considered. A study (the process of strategic management of the development of an enterprise in the energy sector in an unstable external environment) was carried out over the past three years based on the use of actual data on the enterprise's activities (financial statements, operational indicators, indicators of electricity distribution efficiency, etc.) By applying analysis methods (PEST-analysis, SWOT-analysis, financial analysis), the author concludes (the existence of strategic problems in managing the development of an enterprise in the face of external instability) that the problem under study (concerning the need to adapt to economic, regulatory and security challenges that affect the efficiency of an energy company) is characterised by the following trends (increased risks, the need to modernise infrastructure and the transition to innovative management models). Based on the use of management decision-making methods (expert evaluation and scenario modelling), the reserves (modernisation of distribution networks, introduction of digital technologies, optimisation of management processes) for improving the efficiency of management activities (enterprises in the field of strategic planning, investment development and energy security) are identified.

Based on the results of the study, measures have been developed (optimisation of the development strategy, introduction of Smart Grid technologies, strengthening of energy diversification) that improve the performance of the enterprise (by improving the quality of services, reducing costs, increasing operational efficiency) and the efficiency of enterprise management (by improving strategic planning, digitalising management processes and attracting investments for infrastructure modernisation).

Keywords: strategic development, energy company, external instability, infrastructure modernisation, management decisions.

Зміст

Вступ 6

Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств енергетичної галузі 7

1.1 Поняття та значення стратегічного розвитку підприємств енергетичного сектору…….

1.2 Особливості стратегічного управління в енергетичній галузі 10

1.3 Вплив нестабільності економічного та регуляторного середовища на енергетичні компанії 12

Розділ 2 Аналіз стратегічного стану та діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго .....

2.1 Загальна характеристика АТ «Прикарпаттяобленерго» та його внутрішнього середовищ……...18

2.2 Аналіз зовнішніх факторів та їхній вплив на діяльність компанії 22

2.3 Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства та визначення основних проблем 26

Розділ 3. Напрями та заходи щодо вдосконалення стратегії розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» в нестабільних умовах 11

3.1 Напрями та можливі шляхи вдосконалення стратегії розвитку підприємств 33

3.2 Обгрунтування рішення щодо удосконалення стратегії розвитку розвитку підприємства 32

3.3 Оцінка ефективності від можливого впровадження заходів 36

Висновки 39

Перелік використаної джерел 67

Вступ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, що супроводжується геополітичними кризами, економічною турбулентністю та зростаючими ризиками в енергетичному секторі, стратегічний розвиток підприємств електроенергетики набуває особливої актуальності. Енергетична галузь є основою національної безпеки, економічної стабільності та соціального добробуту. В цих умовах українські енергетичні компанії, зокрема АТ «Прикарпаттяобленерго», змушені адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи ефективність функціонування та реалізуючи стратегічні цілі.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування та реалізації ефективних стратегій розвитку в умовах невизначеності. Дослідження стратегічного управління в енергетичній галузі дозволяє виявити ключові чинники впливу, оцінити наявні ризики та розробити адаптивні заходи, що сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства енергетичного сектору в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об’єктом дослідження виступає акціонерне товариство «Прикарпаттяобленерго» як представник українських енергетичних компаній, що функціонує в умовах економічних, політичних та регуляторних викликів.

Мета роботи – дослідити стратегічний стан, виявити проблеми та запропонувати напрями вдосконалення стратегічного розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Розкрити поняття, значення та особливості стратегічного розвитку підприємств енергетичної галузі;
2. Проаналізувати вплив нестабільного середовища на діяльність енергетичних компаній;
3. Надати характеристику внутрішнього середовища АТ «Прикарпаттяобленерго»;

4. Визначити зовнішні чинники, що впливають на його стратегічну позицію;

5. Оцінити наявну стратегію розвитку та виявити її сильні й слабкі сторони;

6. Розробити напрями вдосконалення стратегічного управління підприємством;

7. Провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок. Перелік використаних джерел налічує 31 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Поняття та значення стратегічного розвитку підприємств енергетичного сектору

Сьогодні в Україні, як і в усьому світі, набувають позитивної динаміки розвитку і потребують невідкладного вирішення економічні питання щодо подальшого розвитку альтернативної енергетики. Це пов'язано зі зменшенням запасів вугілля, газу та нафти; зростання цін на нафтопродукти та інші енергоносії; проблеми з екологією тощо. Подальше зростання вартості традиційного пального і зменшення його природних запасів спонукають бізнес та суспільство шукати альтернативні відновлювальні джерела енергії та розробляти ефективні стратегій розвитку підприємств альтернативної енергетики. [1].

Сучасний менеджмент підприємства оперує поняттям стратегія, яка займає ключову позицію, тому що визначає основні положення і розвиток суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. При цьому стратегічне управління має важливі властивості: передбачає в довгостроковій перспективі характер розвитку відповідних подій та має вплив на ці події в довгостроковому періоді з урахуванням їх віддалених наслідків у часі. [27].

Стратегія є невід'ємною частиною успішного управління бізнесом у сучасних умовах. Стратегія підприємства - це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрямок розвитку[24].

Вона визначає загальні цілі та напрямок розвитку організації, а також плани та методи досягнення цих цілей. Розуміння теоретичних і практичних аспектів стратегії корпоративного розвитку необхідне корпоративним експертам для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо майбутньої діяльності

компанії, узгодження поточної діяльності зі стратегічними цілями та забезпечення адаптації компанії до мінливого зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних бізнес-стратегій.

У стратегічному управлінні використовують різні класифікації стратегій, що дозволяють упорядкувати їх у цілісну систему та створити загальні підходи для розуміння їх сутності. [2].

При формуванні стратегії розвитку необхідно враховувати ризики.)До основних чинників негативного впливу належать: неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків; зниження результатів ефективності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів; надлишкове інвестування; невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо.

Стратегічне управління є складним процесом, на основі якого менеджери здійснюють довгострокове керування підприємством, визначаючи специфічні цілі діяльності та розробляючи стратегії для їх досягнення, враховуючи всі найважливіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених планів, які постійно коригуються. .[20]

Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку компанії є інноваційний напрям. Кожна стратегія розвитку зосереджена на позитивних результатах (збільшенні прибутку, покращенні операційної рентабельності), які допоможуть підвищити загальну конкурентоспроможність продукції компанії. Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рисунку 1.1

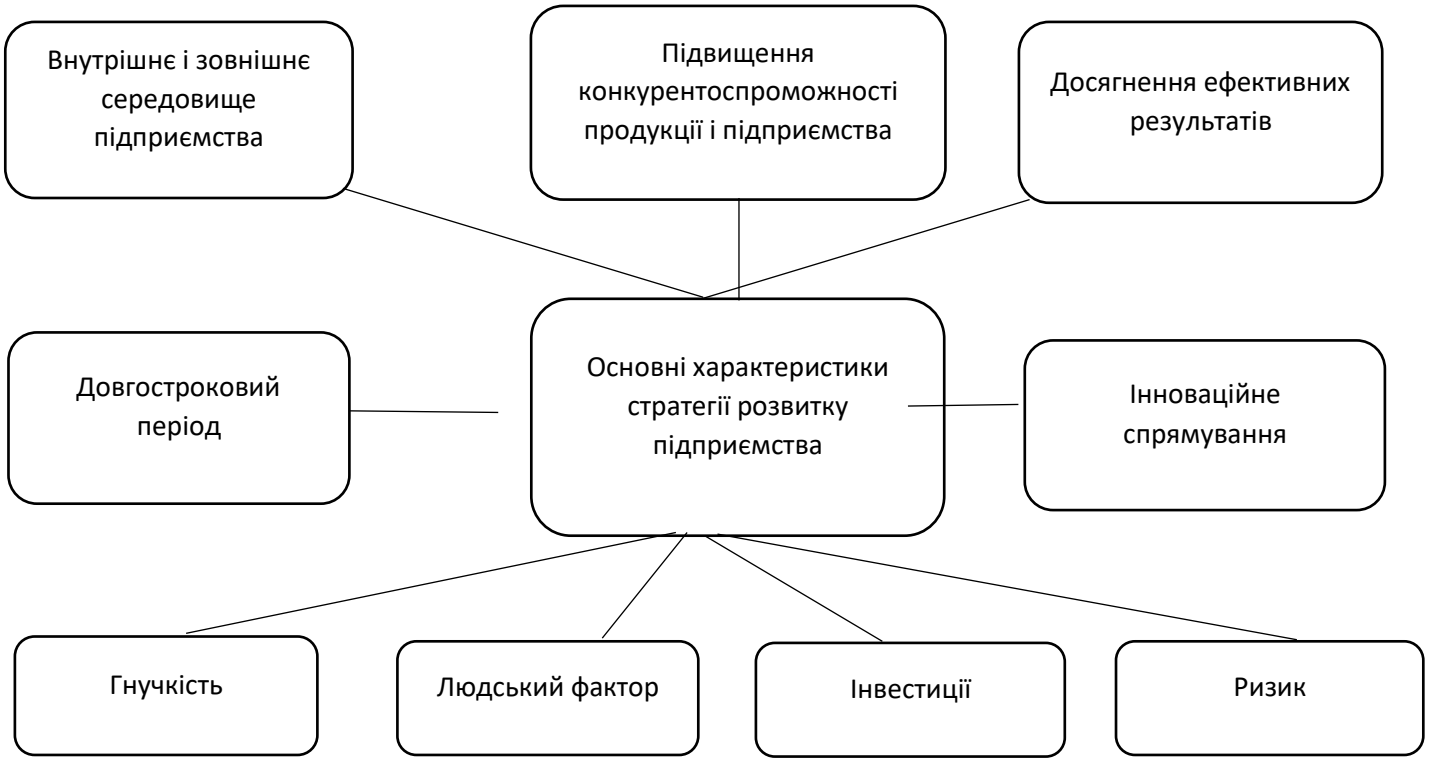


Рисунок 1.1 – Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: створене автором

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна (рис. 1.2).

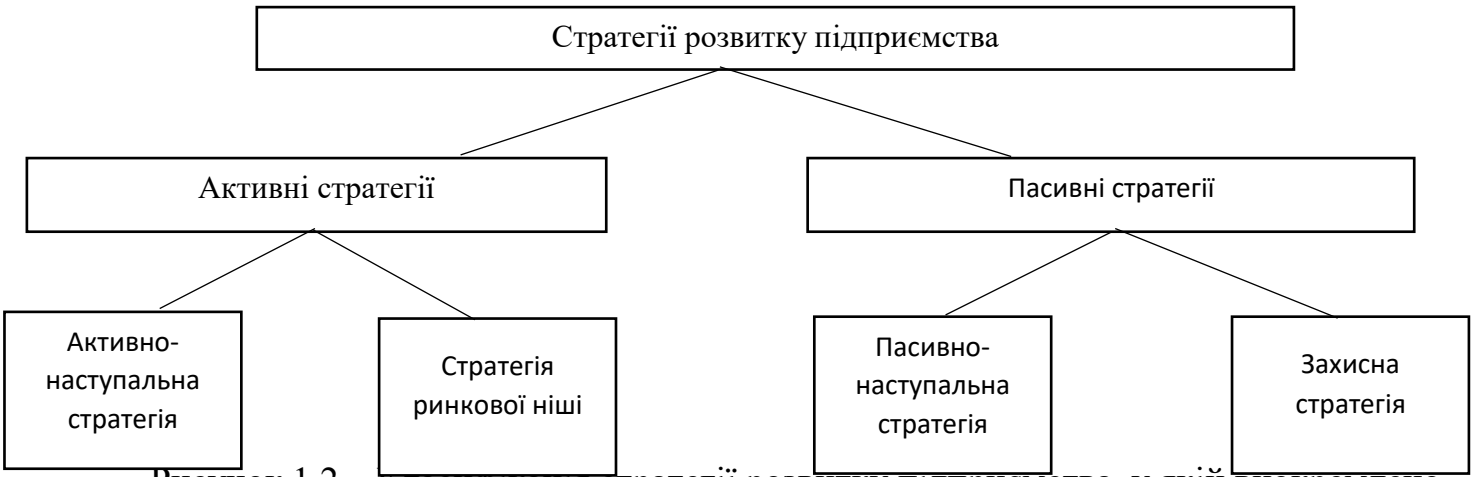


Рисунок 1.2 – Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії

Джерело: створене автором

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства. Суть полягає в тому, що компанії повинні взяти на себе лідерство в розробці та впровадженні нових продуктів і процесів у виробництво. Ця стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позиції агресивного зростання. Метою стратегії активного наступу є підвищення інтенсивності використання різноманітних ресурсів, таких як сировина, матеріали, обладнання, праця та кошти. Активна наступальна стратегія використовується на фазі зростання життєвого циклу підприємства, а також може бути використана на ранніх стадіях фази занепаду, коли необхідно активувати всі ресурси та можливості для підвищення ефективності підприємства. Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій, метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції. За потреби підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства. Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі тощо. Пасивно-наступальна стратегія передбачає виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємств лідерів. Стратегія потребує

суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Захисна стратегія передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції до такого рівня, як у конкурентів. Така стратегія потребує інвестиційних коштів та характеризується середнім рівнем ризику. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства.

Для створення конкурентних переваг українським енергетичним компаніям необхідно запровадити сучасні стратегічні моделі управління розвитком, які дозволять сформувати ефективні двосторонні відносини між компаніями на внутрішньому та міжнародному енергетичних ринках. Нова модель стратегічного розвитку компаній на енергетичному ринку має базуватися на зміцненні конкурентних позицій шляхом вільного вибору постачальників та мінімізації утворення монополій між виробниками та споживачами. Правові, економічні та організаційні засади функціонування ринку електричної енергії України регулюються Законом України «Про ринок електричної енергії». Важливим фактором є формування збалансованого ринку допоміжних послуг, необхідного для створення резервів генерації та підтримки нормального функціонування галузі у разі непередбачуваних коливань. Результативним напрямом є поєднання державного та ринкового регулювання ринку енергетики, що дозволяє вітчизняним підприємствам виходити на європейські ринки, сприяє залученню інвестицій в галузь та впровадження інноваційних технологій , що значно підвищує ефективність виробництва. Для споживачів такий вид регулювання дозволить сформувати прозорість, обґрунтованість при формуванні тарифів на ресурси, свободу обрання постачальників, зменшення кількості посередників між

виробником та споживачем, що спрощує отримання послуг та знижує ї х кінцеву вартість.

Основними принципами розробки стратегії енергетичного ринку підприємства є: системність (припускається, що всі складові діяльності підприємства взаємодіють і залежать одна від одної); можливості (визначення ресурсів, передбачених для здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам діяльності підприємства); адаптивність і гнучкість (характеризує здатність підприємства в короткостроковій перспективі враховувати умови зовнішнього середовища і діяти в них з найменшими втратами ресурсів). Основними завданнями при формуванні стратегії розвитку енергетичного підприємства є: аналіз бізнес-середовища, яке впливає на розвиток підприємства, визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; аналіз конкурентоспроможності підприємств; оцінка рівня економічної безпеки підприємств енергетичної галузі; та аналіз ресурсного потенціалу, що допоможе визначити рівень спроможності підприємств і галузей у формуванні конкурентних переваг.

На сьогодні перед енергетичним сектором України постають глобальні питання відновлення та переоснащення галузі за відповідними європейськими нормами та стандартами.

Викликом конкурентоспроможності національної економіки є низький рівень її енергоефективності та переважання у структурі економіки енергоємних виробництв. Суб’єкти господарювання та населення продовжують очікувати від держави часткового покриття енергетичних витрат та самоусуваються від дій щодо підвищення енергоефективності. [10]. В умовах відновлення ефективного функціонування підприємств енергетичної галузі важливими напрямами її діяльності є використання сучасних технологій захисту та безпеки систем, використання альтернативних видів генерації , для поліпшення стійкості системи, впровадження нових технологій , що засновані на використанні водню в енергетичних цілях, установки зберігання енергії тощо. Потребують узгодження питання щодо плати за експорт, проведення відповідних реформ у сферах

нормативно-правового, технічного, організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств на енергетичному ринку. [3].

1.2. Особливості стратегічного управління в енергетичній галузі

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства є динамічною відповіддю на зростання ринкової невизначеності, що дозволяє обрати найкращі напрями господарської діяльності, в яких підприємство зможе запропонувати унікальний продукт та отримає додаткові прибутки завдяки кращому розкриттю власних матеріальних ресурсів і людського капіталу. [23].

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується нестабільністю зовнішнього та внутрішнього середовища, зниженням активності економічних агентів на ринку, зниженням рівня ї х конкурентоспроможності та економічної безпеки, інфляційними коливаннями, що у значній мірі пов’язане з військовими та геополітичними подіями в країні. Енергетична безпека – найважливіша складова життєдіяльності країни, яка потрібна для захищеності громадян і держави в цілому від загроз дефіциту енергії та енергоресурсів, що виникають через негативні природні, техногенні, управлінські, соціально-економічні, внутрішньо- та зовнішньополітичні і воєнні чинники. [6].

Забезпечення енергетичної безпеки країни – один із пріоритетних, але непростих для системи державного управління напрямів щодо забезпечення національної безпеки. [28]

Підприємства енергетики є основним стратегічним сектором економіки, що забезпечує функціонування та розвиток усіх інших видів господарської діяльності. Енергетичний сектор є життєво важливою складовою національної економіки будь-якої країни, оскільки забезпечення надійного та безперебійного постачання електроенергії є ключовим для функціонування всіх інших секторів економіки. Низький рівень конкурентоспроможності галузі також пояснюється монополізацією цієї сфери в Україні, що негативно впливає на внутрішній та зовнішній ринок. Тому для підвищення рівня технологічного оснащення та

конкурентоспроможності, відповідності світовим вимогам актуальним завданням є удосконалення існуючих підходів до управління стратегічним розвитком підприємств, що забезпечить розвиток галузі у довгостроковій перспективі. Для зміцнення ринкових позицій підприємств необхідно застосовувати комплексний підхід, що забезпечить необхідний рівень ї х конкурентоспроможності та економічної безпеки. [3].

Виробництво електроенергії в об'єднаній енергосистемі (ОЕС) України здійснюється такими типами підприємств: атомні (АЕС), сонячні (СЕС) та вітрові (ВЕС) електростанції , електростанції , що працюють на біомасі (Біомаса), теплові електростанції (ТЕС), теплоелектроцентралі (ТЕЦ), гідроелектростанції (ГЕС), гідроакумулюючі електростанції (ГАЕС), блок-станції та інші джерела. В останні роки розвиток енергетичного ринку в Україні характеризувався поступовим збільшенням виробництва енергії всіх видів генерацій. Так, за 2018-2024 рр. найбільший рівень виробництва електроенергії спостерігався на атомних електростанціях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Обсяги виробництва електроенергії по ОЕС України, млрд кВт-год

Тип електростанцій	**2018 р.**	**2019 р.**	**2020 р.**	**2021р.**	**2022 р.**	**2023 р.**	**2024 р.**
АЕС	84398,2	83007,2	76202,5	84398,2	47300,2	51900,1	53520,5
Альтернативні джерела (СЕС, ВЕС, біомаса)	2632,7	5542,2	10826,0	2632,7	6500,1	7100,0	7700,4
ТЕС і ТЕЦ	58807,8	55785,5	52360,8	58807,8	27500,4	30000,6	35700,9
ГЕС і ГАЕС	12008,4	7868,6	7583,5	12008,4	8100,6	8700,0	9402,2
Блок-станції та інші джерела	1503,5	1768,6	1854,5	1503,5	12068,6	1454,5	1870,8
Усього	159350,5	153967,1	148854,0	159350,5	101468,6	105155,2	108194,8

У період з лютого 2022 року енергетичний сектор України зазнав значних втрат через постійні обстріли з боку Росії по енергетичним об'єктам. Такі негативні дії спричинили значні втрати потужностей в енергетичній галузі, що позначилося на конкурентних позиціях вітчизняних підприємств.

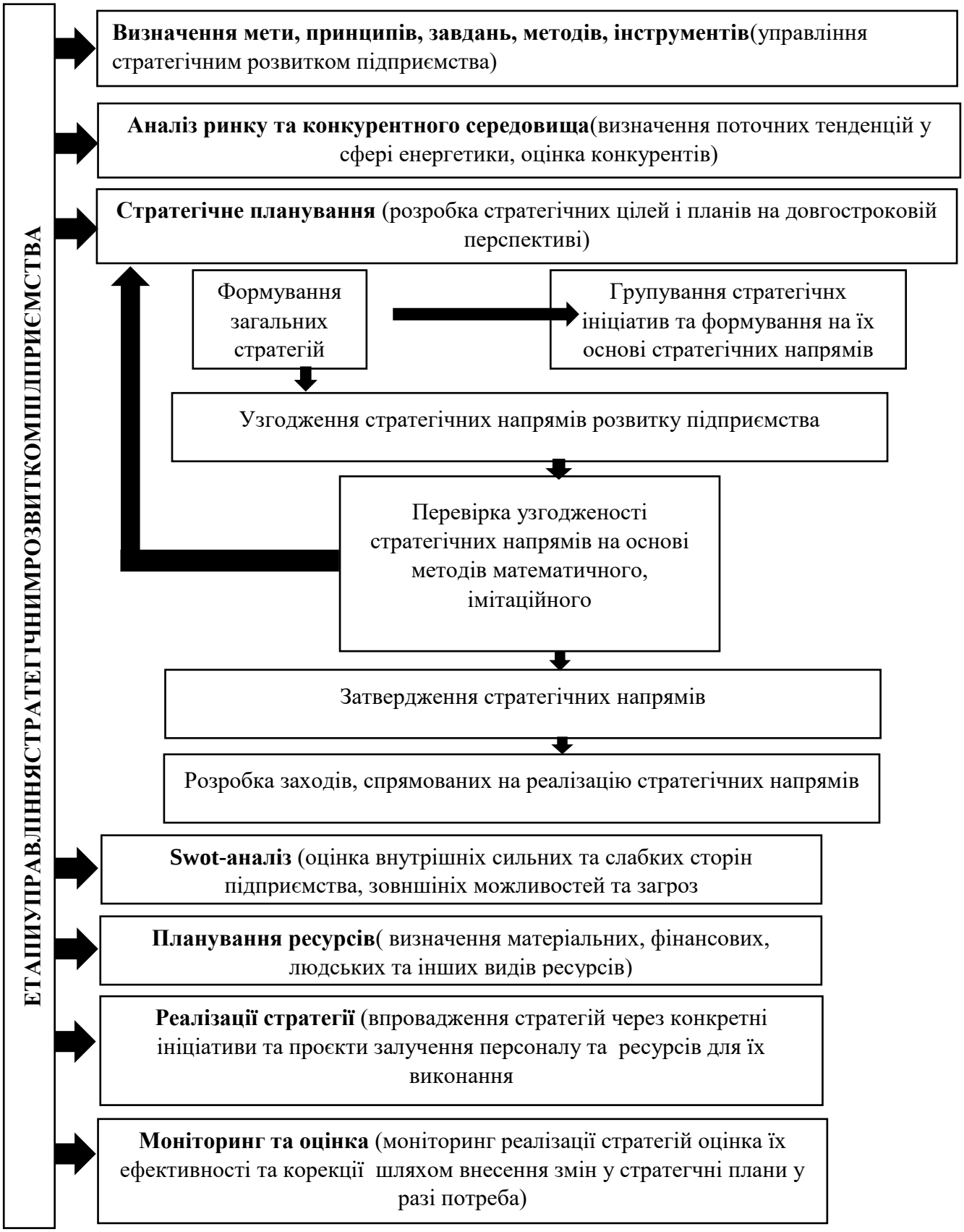


Рисунок 1.3 – Етапи управління стратегічним розвитком підприємства

Відновлення ефективного функціонування енергетичної галузі можливе за умови використання нових технологій , що націлена на стійкий розвиток галузей економіки та екологічне виробництво.

Для успішної реалізації стратегічних заходів щодо розвитку підприємств енергетики необхідний моніторинг ситуації в енергетиці під час бойових дій. Повне відновлення енергетичного сектору неможливе за поточної безпекової ситуації в країні. Через значні технологічні втрати сформульовані раніше стратегії та плани розвитку енергетики втратили сенс. Для їх повної реставрації потрібен час і кошти, на які в країні наразі не вистачає. Тому залучення інвесторів та міжнародного фінансування є важливим для відновлення ефективного функціонування підприємств енергетичного ринку. Після евакуації території необхідно оцінити стан і виробничі потужності енергетичних об'єктів та масштаби збитків для розробки нових стратегічних планів і заходів розвитку.(Актуальними є питання інтеграції вітчизняної енергетичної системи до загальної Європейської енергосистеми ENTSO-E, що передбачено Угодою про асоціацію між ЄС та Україною. [11]

Важливим аспектом в управлінні стратегічним розвитком енергетичної галузі загалом є визначення напрямів гарантування енергетичної безпеки, що включені в Енергетичну стратегію України до 2050 р. [12]. Основні завдання, що покладені в Стратегію, спрямовані на відновлення галузі за новими принципами екологічності та енергозбереження, перерозподіл генерації електроенергії за регіональним принципом для стійкості функціонування галузі в нестабільних умовах. Зважаючи на особливості енергетичного ринку України, також слід враховувати регулятивні аспекти, технологічні зміни, відносини з громадськістю та інші фактори, які можуть вплинути на стратегічний розвиток підприємства. [3]

1.3. Вплив нестабільності економічного та регуляторного середовища на енергетичні компанії

Енергетичний сектор є однією з ключових галузей економіки, що забезпечує функціонування всієї інфраструктури держави. Державне регулювання

енергетичного сектору є сукупністю інструментів, спрямованих державою на ефективне досягнення бажаних результатів за найменших витрат ресурсів (часу, капіталу) в рамках її енергетичної політики. Здійснення енергетичної політики державою має на меті захист населення країни, а також забезпечення необхідними енергетичними ресурсами; водночас політика держави враховує інтереси суб'єктів господарювання, формує енергетичну незалежність країни [29].

В умовах глобалізації енергетичні компанії стикаються з численними проблемами, які впливають на їх фінансову стійкість, інвестиційну привабливість, операційну ефективність і довгострокове стратегічне планування. Економічна нестабільність є фактором ризику Економічна нестабільність проявляється в коливаннях ВВП, інфляції, валютних курсів, вартості кредитних ресурсів, попиту на енергоносії. Під час рецесії промислове виробництво падає, а разом з ним і попит на електроенергію та іншу енергію. Це призводить до зменшення доходів енергетичних компаній. Наприклад:

Під час фінансової кризи 2008–2009 років світове споживання первинної енергії знизилося на 1,1%, що стало першим падінням з 1982 року. Споживання в країнах ОЕСР зменшилося на 5%, що перевищувало їхнє зниження ВВП; ці країни споживали менше енергії, ніж десять років тому.

У 2008 році попит на електроенергію в США знизився на 4,2%, що стало найбільшим падінням за останні 60 років. [5].

У 2020 році через пандемію COVID-19 світовий попит на нафту очікувався на рівні зниження, оскільки вплив нового коронавірусу (COVID-19) поширювався по всьому світу, обмежуючи подорожі та ширшу економічну активність. [4].

Окрім того, інфляція збільшує операційні витрати компаній (зарплати, вартість матеріалів), тоді як девальвація національної валюти підвищує вартість імпортованого обладнання та технологій. Це може призвести до відтермінування або скасування інвестиційних проєктів.

Також щодо сектору України, даний енергетичний сектор зазнає значного впливу через економічну та регуляторну нестабільність, що посилюється військовими діями та геополітичними викликами. Ці фактори суттєво впливають

на фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та операційну ефективність енергетичних компаній країни.

1. Економічна нестабільність та її наслідки

Економічна нестабільність в Україні проявляється через спад ВВП, інфляцію, девальвацію національної валюти та зниження платоспроможності споживачів. Військові дії спричинили значні пошкодження енергетичної інфраструктури, що призвело до зменшення виробництва та споживання енергії. За даними Світового банку, енергетична інфраструктура України зазнала збитків на суму $11 мільярдів, при цьому понад 50% енергетичних об'єктів було пошкоджено, що спричинило відключення електроенергії по всій країні . [6].

2. Регуляторна нестабільність та її вплив

Часті зміни в законодавстві та регуляторній політиці створюють невизначеність для інвесторів та операторів енергетичного ринку. Відсутність довгострокової стратегії розвитку енергетичного сектору та непослідовність у впровадженні реформ ускладнюють планування та реалізацію інвестиційних проєктів. Наприклад, зміни в системі "зеленого" тарифу та затримки з розрахунками за вироблену відновлювану енергію негативно вплинули на інвесторів у цій сфері.

3. Вплив військових дій на енергетичні компанії

Російські атаки на енергетичну інфраструктуру України спричинили значні пошкодження та зниження виробничих потужностей. Енергетичні компанії змушені витрачати значні ресурси на відновлення та ремонт об'єктів. Наприклад, працівники енергетичного сектору безперервно здійснюють ремонтні роботи на пошкоджених об'єктах, незважаючи на постійні обстріли та ризики для життя .

4. Інвестиційна привабливість та фінансування

Нестабільність економічного та регуляторного середовища знижує привабливість енергетичного сектору для іноземних та внутрішніх інвесторів. Проте міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), продовжують підтримувати енергетичний сектор України. У

2025 році ЄБРР планує виділити близько 1 мільярда євро для відновлення енергетичної інфраструктури та підвищення її стійкості . [7].

5. Стратегії адаптації та відновлення

Українські компанії запроваджують децентралізацію енергопостачання, розвиток ВДЕ, співпрацю з міжнародними партнерами, і використовують новітні технології для зміцнення стійкості.

Децентралізація енергопостачання: розвиток локальних джерел енергії, зокрема відновлюваних, для зменшення залежності від централізованих мереж та підвищення стійкості до атак .

Міжнародна співпраця: залучення фінансової та технічної підтримки від міжнародних партнерів для відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури. [9].

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО»

2.1. Загальна характеристика АТ «Прикарпаттяобленерго» та його внутрішнього середовища.

Акціонерне товариство «Прикарпаттяобленерго» є одним із ключових підприємств енергетичної галузі Західної України та виконує функції оператора системи розподілу електричної енергії в Івано-Франківській області. Підприємство було створене у 1995 році в результаті корпоратизації обласної електроенергетичної системи, а в 1998 році відбулася приватизація компанії. У 2018 році, відповідно до вимог законодавства про реформування енергетичного ринку України, підприємство змінило назву з ПАТ на АТ «Прикарпаттяобленерго».

Основним видом діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» є розподіл електричної енергії, що включає експлуатацію систем розподілення електричного струму та допоміжних засобів (лічильники електроенергії). Компанія також здійснює супутні види діяльності: технічне обслуговування та ремонт електромереж, підключення нових споживачів до мереж, встановлення і заміна лічильників, забезпечення обліку електроенергії, консультаційні послуги з питань енергоефективності та енергозбереження [11].

Територія обслуговування АТ «Прикарпаттяобленерго» охоплює всю Івано-Франківську область загальною площею 13,9 тис. км2 з населенням понад 1,3 млн осіб. Підприємство забезпечує електроенергією близько 531 тисячу споживачів, з яких близько 512 тисяч – побутові споживачі та 19 тисяч – юридичні особи. Річний обсяг розподілу електроенергії становить приблизно 2,3 млрд кВт·год.

Електромережеве господарство АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризується значною розгалуженістю та складністю через гірський рельєф значної частини території обслуговування. Станом на 2024 рік на балансі підприємства перебуває понад 17 тисяч км ліній електропередачі різних класів

напруги, у тому числі: 2,7 тис. км повітряних ліній напругою 35-110 кВ, 11,8 тис. км повітряних ліній напругою 0,4-10 кВ, а також понад 2,5 тис. км кабельних ліній. Компанія експлуатує близько 4 тисяч трансформаторних підстанцій різних типів, включаючи 134 підстанції 35-110 кВ.

Організаційна структура АТ «Прикарпаттяобленерго» побудована за територіально-функціональним принципом і включає головне управління в м. Івано-Франківську та 16 районних підрозділів (районів електричних мереж). Функціональна структура компанії охоплює такі ключові напрямки: технічне керівництво (експлуатація та розвиток мереж), фінансово-економічна діяльність, інформаційні технології, кадрова політика, юридичне забезпечення, матеріально-технічне постачання. [11].

Статутний капітал АТ «Прикарпаттяобленерго» становить 25,9 млн грн і розподілений на 103,6 млн простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн кожна. Структура акціонерного капіталу формувалася протягом тривалого періоду після приватизації компанії і на сьогодні включає корпоративних і приватних інвесторів. Згідно з даними офіційної звітності, найбільшими акціонерами товариства є: ТОВ «Українська енергетична компанія» (близько 45% акцій), група компаній, пов’язаних з інвестиційною групою «Приват» (близько 30% акцій), інші акціонери (близько 25% акцій).

Система управління АТ «Прикарпаттяобленерго» включає такі органи: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління та Ревізійна комісія. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрямки розвитку компанії та приймають рішення з ключових питань діяльності. Наглядова рада здійснює захист прав акціонерів та здійснює контроль за діяльністю Правління. Правління є виконавчим органом, який керує поточною діяльністю підприємства. Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю.

АТ «Прикарпаттяобленерго» функціонує в умовах регульованого ринку, де тарифи на розподіл електроенергії встановлюються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

(НКРЕКП). Діяльність підприємства регулюється Законами України «Про ринок електричної енергії», «Про природні монополії», «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» та іншими нормативно-правовими актами.

Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» демонструють стабільну динаміку. Чистий дохід від реалізації послуг з розподілу електроенергії протягом останніх років має тенденцію до зростання і в 2023 році склав близько 2,5 млрд грн. Чистий прибуток компанії в 2023 році становив близько 220 млн грн. Загальна вартість активів підприємства на кінець 2023 року оцінювалася близько 3,8 млрд грн. [11].

Основними споживачами послуг АТ «Прикарпаттяобленерго» є населення Івано-Франківської області (близько 45% в структурі розподілу електроенергії), промислові підприємства (25%), комерційні споживачі (20%), бюджетні установи та організації (10%). Серед найбільших промислових споживачів електроенергії в регіоні: ПАТ «Івано-Франківськцемент», ТОВ «Карпатнафтохім», Бурштинська ТЕС, нафтогазовидобувні та деревообробні підприємства.

Інвестиційна діяльність АТ «Прикарпаттяобленерго» спрямована на модернізацію та реконструкцію електромереж, впровадження сучасних технологій, підвищення енергоефективності та забезпечення надійності електропостачання. Річний інвестиційний план підприємства, затверджений Держенергоенерго, становить близько 300-350 млн грн. Основні напрями інвестування включають: реконструкцію ліній електропередач та підстанцій, впровадження систем автоматизації, заміну застарілого обладнання, встановлення сучасних систем обліку. Важливим напрямком діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» є впровадження інноваційних технологій. Компанія активно впроваджує такі проекти, як технології smart grid, автоматизована система комерційного обліку електроенергії (ACSOE), геоінформаційна система управління електромережами (GIS) і автоматизована система управління технологічними процесами (ACSTP).

Соціальна відповідальність є важливим компонентом діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго». Підприємство реалізує програми підтримки місцевих громад, благодійні проекти, освітні ініціативи. Особлива увага приділяється питанням охорони праці та безпеки персоналу, підвищенню кваліфікації працівників, екологічним аспектам діяльності. Компанія має власний навчальний центр для підготовки та перепідготовки персоналу.

Основними конкурентними перевагами АТ «Прикарпаттяобленерго» є: висока якість надання послуг з розподілу електроенергії, кваліфікований персонал, впровадження інноваційних технологій, клієнтоорієнтований підхід. Підприємство має сертифікати відповідності міжнародним стандартам якості ISO 9001, екологічного менеджменту ISO 14001 та охорони праці ISO 45001 [12].

У контексті реформування енергетичного ринку України та імплементації норм Третього енергетичного пакету ЄС, АТ «Прикарпаттяобленерго» здійснило юридичне та організаційне відокремлення (анбандлінг) функцій з розподілу та постачання електроенергії. У 2019 році було створено окрему компанію ТОВ «Прикарпатенерготрейд», яка здійснює постачання електроенергії, в той час як АТ «Прикарпаттяобленерго» зосередилося на функціях оператора системи розподілу.

Підприємство активно співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями (Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк) для залучення інвестицій у модернізацію електромереж, реалізацію проектів енергоефективності, впровадження сучасних технологій.

Таким чином, АТ «Прикарпаттяобленерго» є важливим суб’єктом енергетичного ринку Західної України, який забезпечує надійне електропостачання споживачів Івано-Франківської області. Підприємство здійснює діяльність в умовах регульованого ринку, реалізуючи стратегію модернізації електромереж, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості обслуговування споживачів. Ключовими викликами для компанії є адаптація до змін на енергетичному ринку України, інтеграція до європейського енергетичного простору, оновлення інфраструктури та цифрова трансформація.

2.2 Аналіз зовнішніх факторів та їхній вплив на діяльність компанії

Комплексний аналіз фінансово-економічних показників АТ «Прикарпаттяобленерго» є необхідною основою для оцінки ефективності системи стратегічного управління підприємства. Саме через призму економічних результатів найбільш об'єктивно відображається дієвість стратегічних рішень та здатність управлінської системи забезпечувати стабільний розвиток компанії в умовах динамічних змін енергетичного ринку.

Для отримання всебічної та об'єктивної оцінки діяльності підприємства доцільно провести багаторівневий аналіз, який включає дослідження галузевого контексту функціонування компанії, зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та ринкової позиції АТ «Прикарпаттяобленерго». Такий підхід дозволить виявити не лише поточні результати діяльності, але й оцінити стратегічні перспективи, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для подальшого розвитку.

Електроенергетична галузь України перебуває у стані трансформації, пов'язаної з імплементацією європейської моделі енергетичного ринку та інтеграцією до ENTSO-E. Ці процеси суттєво впливають на діяльність операторів систем розподілу, до яких належить АТ «Прикарпаттяобленерго». Аналіз галузевих тенденцій дозволяє визначити позицію підприємства в енергетичному секторі та виявити ключові чинники впливу на його діяльність.

Ринок розподілу електроенергії в Україні представлений 32 операторами систем розподілу (ОСР), які обслуговують визначені географічні території на умовах природної монополії. За даними НКРЕКП, частка АТ «Прикарпаттяобленерго» у загальному обсязі розподілу електроенергії в Україні становить близько 3,2%, що відповідає середньому рівню серед регіональних ОСР. За обсягом активів компанія займає 11 місце серед операторів систем розподілу.

Обсяги розподілу електроенергії мережами АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризуються помірною динамікою з невеликими коливаннями за останні

роки. Так, у 2021 році обсяг розподілу становив 2,28 млрд кВт·год, у 2022 році через військову агресію Росії проти України відбулося зниження до 2,15 млрд кВт·год, а в 2023 році спостерігалося відновлення до 2,26 млрд кВт·год. Ці показники є меншими у порівнянні з доковідним 2019 роком, коли обсяг розподілу складав 2,35 млрд кВт·год [12]

Таблиця 2.1 – Порівняння ключових показників діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» з іншими ОСР західного регіону України (2024 р.)

Показник	**АТ «Прикарпаттяобленерго»**	**АТ «Львівобленерго»**	**АТ «Волиньобленерго»**	**АТ «Закарпаттяобленерго»**	**АТ «Чернівціобленерго»**
Обсяг розподілу електроенергії, млрд кВт·год	2,26	3,85	1,52	1,88	1,34
Протяжність ліній електропередач, тис. км	17,0	38,7	21,9	17,3	13,8
Кількість підстанцій 35-110 кВ	134	221	103	87	76
Кількість споживачів, тис.	531	920	470	610	390
Середня тривалість перерв в електропостачанні (SAIDI), хв.	478	462	712	809	598
Технологічні втрати електроенергії, %	12,1	11,3	12,6	14,2	13,8
Рентабельність операційної діяльності, %	13,2	11,8	10,5	9,8	8,7

Джерело: складено автором на основі даних НКРЕКП та фінансової звітності компаній.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що АТ «Прикарпаттяобленерго» займає середні позиції серед ОСР західного регіону України за більшістю показників. Компанія демонструє кращі результати за показниками якості електропостачання (SAIDI) порівняно з АТ «Волиньобленерго», АТ «Закарпаттяобленерго» та АТ «Чернівціобленерго», проте поступається АТ «Львівобленерго». За показником технологічних втрат електроенергії підприємство також займає середню позицію. При цьому слід відзначити, що АТ «Прикарпаттяобленерго» демонструє найвищу рентабельність операційної діяльності серед порівнюваних компаній, що свідчить про ефективність управління операційними витратами.

Ключовим аспектом галузевого аналізу є вивчення системи регулювання тарифів на послуги з розподілу електроенергії. В Україні з 2021 року впроваджується стимулююче регулювання (RAB-регулювання), яке передбачає встановлення тарифу на основі регуляторної бази активів та гарантованої норми прибутку. АТ «Прикарпаттяобленерго» одним із перших впровадило стимулююче регулювання, що позитивно вплинуло на його інвестиційні можливості. На січень 2023 ціна (тариф) на універсальні послуги для малих непобутових споживачів відповідно до укладеного договору з оператором системи на послуги розподілу (передачі) становить : для I клас напруги 4,428400 грн/кВт*год без ПДВ**,** 5,314080 грн/кВт*год з ПДВ і для II клас напруги 5,653520 грн/кВт*год без ПДВ, і 6,784224 грн/кВт*год з ПДВ.[25].

Важливим трендом галузі є інтеграція відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) до електромереж. Івано-Франківська область має значний потенціал для розвитку ВДЕ, особливо мікро- та міні-ГЕС, сонячних та вітрових електростанцій. Станом на кінець 2023 року до мереж АТ «Прикарпаттяобленерго» було підключено 109 об’єктів ВДЕ загальною потужністю 247 МВт, що становить близько 4,5% від загальної встановленої потужності ВДЕ в Україні. Зростання кількості об’єктів ВДЕ створює технічні виклики для системи розподілу електроенергії та потребує інвестицій у модернізацію мереж.

Процеси цифровізації та впровадження Smart Grid технологій є загальногалузевим трендом, який впливає на діяльність усіх ОСР. АТ

«Прикарпаттяобленерго» демонструє середні темпи цифрової трансформації серед ОСР України. Станом на 2024 рік рівень автоматизації підстанцій 35-110 кВ становив 68%, а частка споживачів, обладнаних «розумними» лічильниками, – близько 32%, що відповідає середньогалузевим показникам.

Таким чином, галузевий аналіз свідчить, що АТ «Прикарпаттяобленерго» є стабільним гравцем на ринку розподілу електроенергії, який демонструє середні показники за більшістю технічних параметрів та високі фінансові результати. Компанія активно адаптується до трансформаційних процесів у галузі, впроваджуючи стимулююче тарифоутворення, інтегруючи відновлювані джерела енергії та реалізуючи проекти цифровізації. Разом з тим, для збереження конкурентних позицій підприємству необхідно прискорити модернізацію мереж та впровадження інноваційних технологій, враховуючи динаміку галузевих трансформацій та регуляторні вимоги.

Аналіз зовнішнього середовища АТ «Прикарпаттяобленерго» доцільно проводити із застосуванням PEST-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства.

Політичні фактори мають значний вплив на діяльність АТ «Прикарпаттяобленерго», враховуючи стратегічне значення енергетичної галузі для національної безпеки. Ключовими політичними факторами є: воєнний стан в Україні внаслідок російської агресії; європейська інтеграція та імплементація енергетичного законодавства ЄС; реформування ринку електроенергії відповідно до закону «Про ринок електричної енергії»; регуляторна політика НКРЕКП; політика декарбонізації та підтримки відновлюваних джерел енергії; регіональна політика розвитку Івано-Франківської області.

Понад тисячу ударів по об’єктах української енергетичної інфраструктури завдала армія РФ, починаючи від жовтня 2022 року. Лише цього року через влучання російських «шахедів» і ракет Україна втратила 9 ГВт генеруючих потужностей – такі дані наводить Міненерго. Компанія змушена впроваджувати

додаткові заходи безпеки, формувати резерви обладнання та матеріалів, розробляти плани реагування на надзвичайні ситуації. [14].

Регуляторна політика НКРЕКП безпосередньо впливає на фінансові результати компанії через механізм тарифоутворення. Впровадження стимулюючого регулювання (RAB-тарифів) створює можливості для залучення інвестицій у модернізацію мереж, однак вимагає дотримання жорстких вимог щодо якості послуг. Регулятор встановлює цільові показники якості (SAIDI, SAIFI) та технологічних втрат електроенергії, невиконання яких призводить до фінансових санкцій. Прийняті у грудні 2023 року зміни до методики стимулюючого регулювання посилюють вимоги до ефективності інвестицій операторів систем розподілу.

Економічні фактори зовнішнього середовища включають: макроекономічну ситуацію в Україні; військову економіку та скорочення промислового виробництва в регіоні; коливання валютних курсів; інфляційні процеси; інвестиційний клімат; доступність кредитних ресурсів; тарифну політику на ринку електроенергії; рівень платоспроможності споживачів.

Макроекономічна ситуація в Україні характеризується високими ризиками через воєнний стан. За даними Національного банку України, падіння ВВП у 2022 році склало 29,1%, а в 2023 році відбулося зростання на 5,3%. Інфляція в Україні у 2023 році склала 5,1%, що нижче показника 2022 року (26,6%), проте залишається суттєвим фактором впливу на економічну діяльність підприємства. Курс гривні до долара США протягом 2023 року був відносно стабільним завдяки валютним інтервенціям НБУ, однак у липні 2023 року відбулася корекція офіційного курсу на 20%, що вплинуло на вартість імпортного обладнання для АТ «Прикарпаттяобленерго» [15].

Економічний розвиток Івано-Франківської області характеризується неоднорідністю: промислові центри (Івано-Франківськ, Калуш, Бурштин) демонструють відносну стабільність, тоді як у сільських та гірських районах спостерігається економічний спад. Це впливає на структуру споживання електроенергії та рівень платоспроможності різних категорій споживачів. Рівень

розрахунків за послуги з розподілу електроенергії у 2024 році склав 97,2%, що є задовільним показником в умовах воєнного стану, проте створює певні ризики для фінансової стабільності підприємства.

Соціальні фактори зовнішнього середовища включають: демографічну ситуацію в регіоні; рівень доходів населення; трудову міграцію; рівень безробіття; соціальні наслідки воєнного стану; рівень енергетичної бідності; екологічну свідомість споживачів; тенденції енергозбереження; рівень довіри до енергетичних компаній.

Демографічна ситуація в Івано-Франківській області характеризується зменшенням чисельності населення, яке за даними Державної служби статистики скоротилося з 1,37 млн осіб у 2019 році до 1,33 млн осіб у 2024 році. Водночас регіон прийняв значну кількість внутрішньо переміщених осіб з територій, постраждалих від бойових дій, що частково компенсує демографічні втрати. Рівень безробіття в області у 2024 році склав 10,2%, що перевищує середній показник по Україні (9,5%). Трудова міграція залишається значною проблемою для регіону, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів для АТ «Прикарпаттяобленерго».

Від початку 2024 року середньомісячна заробітна плата в Івано-Франківську зросла на 2 тис. грн та становить 19 500 грн. [30]

Це впливає на платоспроможність побутових споживачів та рівень енергетичної бідності. За оцінками експертів, близько 18% домогосподарств Івано-Франківської області витрачають понад 10% своїх доходів на енергетичні послуги, що вважається ознакою енергетичної бідності. Це створює соціальні ризики для діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» та потребує впровадження програм підтримки вразливих категорій споживачів [16].

Технологічні фактори зовнішнього середовища включають: розвиток технологій Smart Grid; цифрову трансформацію енергетики; розвиток відновлюваних джерел енергії; технології накопичення енергії; розвиток електромобільного транспорту; кібербезпеку енергетичних об’єктів; технології енергоефективності та енергозбереження; системи автоматизації управління мережами.

Розвиток Smart Grid технологій створює можливості для підвищення ефективності управління електромережами, зниження технологічних втрат, покращення якості електропостачання. В Україні затверджено Концепцію впровадження Smart Grid до 2035 року, яка передбачає поетапну цифровізацію енергетичної інфраструктури. Для АТ «Прикарпаттяобленерго» це означає необхідність інвестицій у системи SCADA, автоматизацію підстанцій, інтелектуальний облік електроенергії, системи моніторингу та управління мережами.

Розвиток відновлюваних джерел енергії в Івано-Франківській області створює технічні виклики для мереж АТ «Прикарпаттяобленерго» через їх нестабільну генерацію та необхідність забезпечення двостороннього потоку електроенергії. В області активно розвиваються сонячні електростанції, особливо СЕС домогосподарств, а також малі гідроелектростанції на гірських річках. Це вимагає від компанії інвестицій у модернізацію мереж, системи управління та балансування.

Розвиток електромобільного транспорту створює додаткове навантаження на мережі АТ «Прикарпаттяобленерго». Рекордну кількість електрокарів — понад 37 тисяч — було імпортовано в Україну у 2023 році. Це у 4 рази більше, ніж у 2021 році. Найпопулярнішими марками електроавтомобілів є Volkswagen, Tesla та Nissan. [17]. Згідно з прогнозами, до 2030 року їх кількість може досягти 15-20 тисяч, що потребуватиме розвитку інфраструктури зарядних станцій та посилення розподільчих мереж.

Кібербезпека енергетичних об’єктів стає критично важливим фактором в умовах цифровізації та зростання кількості кібератак на критичну інфраструктуру. За даними ДСНС України, кількість кібератак на об’єкти енергетики України зросла у 8 разів за 2022-2024 роки порівняно з 2020-2021 роками. Це вимагає від АТ «Прикарпаттяобленерго» значних інвестицій у системи кіберзахисту та навчання персоналу.

Таблиця 2.2 - Pest-аналіз компанії АТ Прикарпаттяобленерго

Політичні (P - Political): - Державне регулювання – компанія працює в рамках державного регулювання енергетичного сектору (НКРЕКП встановлює тарифи, затверджує інвестиційні програми). - Ліцензування та законодавство – необхідність дотримання ліцензійних умов на постачання та розподіл електроенергії. - Енергетична незалежність України – політика уряду спрямована на енергоефективність та зменшення залежності від імпорту електроенергії. - Екологічні вимоги – посилення екологічного контролю та впровадження «зелених» стандартів у галузі.	**Економічні (E - Economic):** - Тарифи та регулювання цін – фінансовий стан компанії залежить від державної тарифної політики. - Інвестиційні програми – необхідність значних вкладень у модернізацію електромереж та обладнання. - Інфляція та курс валюти – вплив економічної нестабільності на вартість матеріалів та технологій. - Попит на електроенергію – зростання споживання енергії серед населення та бізнесу, що вимагає розширення потужностей.
Соціальні (S - Socio-cultural): - Очікування споживачів – збільшення вимог до якості електропостачання та швидкості реагування на аварії. - Соціальна відповідальність – активна участь компанії в екологічних ініціативах, освітніх проєктах (програми збереження природи, співпраця з вишами). - Зміна поведінки споживачів – зростання інтересу до альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, вітряки). - Кваліфікація персоналу – необхідність постійного навчання працівників через розвиток технологій у галузі.	**Технологічні (T - Technological):** - Автоматизація процесів – впровадження новітніх технологій для дистанційного обслуговування електромереж. - Смарт-мережі (Smart Grid) – перспективи розвитку розумних мереж, що підвищують ефективність розподілу енергії. - Цифровізація – перехід на цифрові системи моніторингу та керування електромережами. - Зношеність обладнання – велика частина інфраструктури потребує модернізації або заміни.

Джерело: створене автором

Результати PEST-аналізу демонструють складну та динамічну структуру зовнішнього середовища АТ «Прикарпаттяобленерго», яке характеризується високим рівнем невизначеності через вплив воєнного стану, трансформаційні процеси в енергетичній галузі та технологічні зміни. Компанія функціонує в умовах значних політичних та економічних ризиків, проте має можливості для розвитку завдяки технологічним інноваціям та євроінтеграційним процесам.

Таблиця 2.3 - Оцінка факторів впливу PEST-аналіз на АТ Прикарпаттяобленерго

Група факторів	Напрям впливу (+/-)	Важливість події Σ=1	Оцінка сили впливу (1-5 б)	Результат впливу фактора на підприємство (2×3×4)	Програма дій підприємства
1. Політичні - Регулювання тарифів НКРЕКП	-	0,4	5	-0,2	Перегляд фінансових прогнозів, лобіювання вигідних умов
- Вимоги до екологічної безпеки	-	0,4	4	+1,6	Розвиток «зелених» ініціатив, оновлення обладнання
- Новий кабінет міністрів	+	0,2	3	0,6	Аналіз нової політики, адаптація до змін
2. Економічні - Інфляція та зростання витрат	-	0,3	5	-1,5	Оптимізація витрат, підвищення тарифів за згодою регулятора
- Державні інвестиційні програми	+	0,4	4	+1,6	Участь у грантах та кредитних програмах
- Попит на електроенергію з боку бізнесу	+	0,3	3	+0,9	Розширення мереж, залучення нових клієнтів
3. Соціальні - Очікування споживачів щодо якості послуг	-	0,4	4	+0,6	Підвищення стандартів обслуговування, модернізація мереж
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	-	0,3	5	-0,8	Запровадження програм підвищення зарплат і соцпакетів
- Популяризація ВДЕ серед населення	+	0,3	4	+0,8	Співпраця з виробниками сонячних і вітрових електростанцій
4. Технологічні - Впровадження Smart Grid	+	0,4	5	+2,0	Інвестиції у цифровізацію мереж, навчання персоналу
- Зношеність мережевого обладнання	-	0,4	4	-1,6	Розробка плану модернізації, залучення фінансування
- Автоматизація обліку електроенергії	+	0,2	3	+0,6	Запуск нових систем дистанційного контролю

Джерело: створене автором

Загальний підсумковий вплив макросередовища на АТ Прикарпаттяобленерго є позитивним (+4,6) , що створює сприятливі умови для розвитку.

Використовуючи матрицю І. Ансоффа, зазначу можливі стратегічні альтернативи розвитку для АТ Прикарпаттяобленерго:

Таблиця 2.4 – Матриця І. Ансофа для АТ Прикарпаттяобленерго

Стратегія	Опис
Проникнення на ринок *(існуючий ринок, існуючий продукт)*	- підвищення якості обслуговування споживачів. - автоматизація процесів та цифровізація послуг. - впровадження програм енергозбереження та зниження втрат електроенергії. - поліпшення комунікації з клієнтами через мобільні застосунки та онлайн-сервіси.
Розвиток ринку *(новий ринок, існуючий продукт)*	- розширення послуг на інші регіони через партнерство або інвестиції. - надання консалтингових послуг з енергоефективності підприємствам і громадам. - участь у міжнародних енергетичних проєктах, зокрема у рамках інтеграції до європейської енергомережі.
Розвиток продукту *(існуючий ринок, новий продукт)*	- розвиток мережі зарядних станцій для електромобілів. - запуск програм «зеленого тарифу» для приватних домогосподарств та підприємств. - впровадження розумних лічильників і технологій «розумної мережі» (Smart Grid). - створення власних сервісів для управління споживанням електроенергії (Energy-as-a-Service).
Диверсифікація *(новий ринок, новий продукт)*	- інвестиції в альтернативну енергетику (вітрові, сонячні електростанції). - запуск проєктів з виробництва та зберігання енергії (наприклад, акумуляторні станції). - впровадження технологій розподіленої генерації та енергокооперативів.

Джерело: створене автором

Проникнення на ринок. Сюди можна добавити підвищення якості обслуговування споживачів, автоматизація процесів та цифровізація послуг, впровадження програм енергозбереження та зниження втрат електроенергії. Розвиток ринку. Сюди входить розширення послуг на інші регіони через партнерство,надання консалтингових послуг з енергоефективності підприємствам і громадам, участь у міжнародних енергетичних проєктах. Розвиток продукту: розвиток мережі зарядних станцій для електромобілів,запуск програм «зеленого

тарифу» для приватних домогосподарств та підприємств, впровадження розумних лічильників і технологій «розумної мережі» (Smart Grid). Диверсифікація: інвестиції в альтернативну енергетику (вітрові, сонячні електростанції) , запуск проєктів з виробництва та зберігання енергії (наприклад, акумуляторні станції, впровадження технологій розподіленої генерації та енергокооперативів.

Внутрішній аналіз АТ «Прикарпаттяобленерго» дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, визначити внутрішні можливості для розвитку. Аналіз проведено за ключовими функціональними сферами: фінансовою, виробничо-технічною, управлінською, маркетинговою та кадровою.

Фінансовий стан АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризується позитивною динамікою основних показників, незважаючи на складні зовнішні умови.

Таблиця 2.5 – Фінансові показники АТ «Прикарпаттяобленерго» (2022-2024)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2022%
Чистий дохід від реалізації, млн грн.	1 873,5	2 156,8	2 465,3	+31,6
Собівартість реалізованих послуг, млн грн.	1 618,4	1 876,2	2 140,9	+32,3
Валовий прибуток, млн грн.	255,1	280,6	324,4	+27,2
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн грн.	222,3	247,2	325,6	+46,5
Чистий прибуток, млн грн.	153,6	173,8	218,7	+42,4
Рентабельність операційної діяльності, %	11,9	11,5	13,2	+1,3 п.п.
Рентабельність активів, %	4,8	5,1	5,8	+1,0 п.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,18	1,24	1,32	+0,14
Коефіцієнт фінансової автономії	0,61	0,63	0,68	+0,07
Коефіцієнт оборотності активів	0,56	0,60	0,65	+0,09

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Пркарпаттяобленерго».

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про стабільне зростання доходів та прибутку АТ «Прикарпаттяобленерго» протягом 2022-2024 років. Чистий дохід від реалізації послуг з розподілу електроенергії зріс на 31,6%, що пов’язано як зі збільшенням тарифу на розподіл електроенергії, так і з певним відновленням

обсягів розподілу після кризового 2022 року. Чистий прибуток за аналізований період збільшився на 42,4%, що свідчить про ефективний контроль витрат та оптимізацію операційної діяльності.

Рентабельність операційної діяльності протягом аналізованого періоду коливалася в межах 11,5-13,2%, а у 2024 році досягла максимального значення, що свідчить про покращення ефективності основної діяльності. Рентабельність активів також демонструє позитивну динаміку, зрісши з 4,8% у 2022 році до 5,8% у 2024 році. Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться в межах нормативних значень і має тенденцію до зростання, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт фінансової автономії (0,68 у 2024 році) вказує на високий рівень фінансової незалежності АТ «Прикарпаттяобленерго» та низький рівень фінансового ризику.

Структура активів АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризується переважанням необоротних активів, що є типовим для підприємств енергетичної галузі. Станом на кінець 2024 року необоротні активи становили 82,3% загальної вартості активів, з яких 78,6% припадало на основні засоби. Це відображає високу капіталомісткість діяльності з розподілу електроенергії та значну вартість мережевої інфраструктури. Оборотні активи (17,7% загальної вартості) представлені переважно дебіторською заборгованістю за послуги з розподілу електроенергії (9,8%), запасами (3,2%) та грошовими коштами (4,7%) [18].

Структура капіталу демонструє переважання власного капіталу (68% у 2024 році), що забезпечує фінансову стійкість підприємства. Довгострокові зобов’язання (19% пасивів) представлені переважно кредитами міжнародних фінансових організацій, залученими для реалізації інвестиційних проектів з модернізації мереж. Поточні зобов’язання (13%) складаються з кредиторської заборгованості перед постачальниками обладнання та матеріалів, поточної частини довгострокових кредитів, заборгованості з оплати праці та податків.

Інвестиційна діяльність АТ «Прикарпаттяобленерго» протягом 2022-2024 років характеризується зростанням обсягів інвестицій у модернізацію та розвиток мереж. Фактичний обсяг інвестицій у 2022 році склав 289,5 млн грн, у 2023 році –

315,2 млн грн, у 2024 році – 347,6 млн грн. Основними напрямками інвестицій є: реконструкція та модернізація підстанцій 35-110 кВ (28% від загального обсягу інвестицій), реконструкція повітряних ліній 10-35 кВ (24%), модернізація та автоматизація систем обліку електроенергії (18%), реконструкція розподільчих мереж 0,4 кВ (15%), впровадження інформаційних технологій та систем управління (9%), інші проекти (6%).

Виробничо-технічний потенціал АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризується значним ступенем зносу основних фондів, який становить 62,4%. Це створює ризики для надійності електропостачання та зумовлює необхідність значних інвестицій у модернізацію мереж. Водночас підприємство має достатні технічні можливості для забезпечення якісного розподілу електроенергії та відносно низький рівень технологічних втрат в мережах (12,1% у 2024 році) порівняно з середнім показником по Україні (12,9%).

Управлінський потенціал АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризується ефективною організаційною структурою, яка поєднує територіальний та функціональний принципи управління. Організаційна структура включає 16 районних підрозділів (РЕМів), які забезпечують оперативне управління мережами на місцях, та функціональні підрозділи в центральному апараті управління.

Кадровий потенціал АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризується високим рівнем професійної підготовки персоналу при наявності певних проблем з віковою структурою та плинністю кадрів. Загальна чисельність персоналу станом на кінець 2024 року становила 2 973 особи, з яких 31% – адміністративно-управлінський персонал, 69% – виробничий персонал. Структура персоналу за освітою: вища освіта – 43%, середня спеціальна – 38%, середня – 19%. Вікова структура характеризується високою часткою працівників передпенсійного та пенсійного віку (28%) та недостатньою часткою молодих спеціалістів (18%).

Середня заробітна плата на підприємстві у 2023 році становила 22,4 тис. грн, що на 21,7% вище середньої заробітної плати в Івано-Франківській області, але на 5,8% нижче середньої заробітної плати в енергетичній галузі України. Плинність кадрів у 2024 році склала 8,2%, що перевищує оптимальний рівень (5-7%) та

створює ризики для збереження кваліфікованого персоналу, особливо технічних спеціалістів та інженерів.

Система розвитку персоналу включає навчальний центр, програми підвищення кваліфікації, стажування, дистанційне навчання. У 2024 році різними формами навчання було охоплено 1 784 працівники (60% від загальної чисельності), зокрема: обов'язкове навчання з питань охорони праці – 1 235 осіб, підвищення кваліфікації – 342 особи, навчання новим технологіям – 207 осіб. Витрати на навчання та розвиток персоналу склали 2,1 млн грн (0,7 тис. грн на одного працівника).

Маркетинговий потенціал АТ «Прикарпаттяобленерго» має специфічні особливості, зумовлені природно-монопольним характером діяльності з розподілу електроенергії. Маркетингова діяльність підприємства зосереджена не на збільшенні частки ринку, а на підвищенні якості послуг, покращенні взаємодії зі споживачами, формуванні позитивного іміджу компанії. Основними напрямками маркетингової діяльності є: дослідження рівня задоволеності споживачів, розвиток каналів комунікації зі споживачами, просування додаткових послуг, формування бренду соціально відповідальної компанії [30].

Рівень задоволеності споживачів послугами АТ «Прикарпаттяобленерго» за результатами незалежних досліджень 2024 року склав 7,4 бали за 10-бальною шкалою, що є середнім показником серед операторів систем розподілу України. Найвищий рівень задоволеності спостерігається за параметрами «надійність електропостачання» (8,1 бали) та «компетентність персоналу» (7,9 бали), найнижчий – за параметрами «швидкість реагування на звернення» (6,8 бали) та «якість інформування» (6,9 бали).

Канали комунікації зі споживачами включають: центри обслуговування споживачів (16 центрів – по одному в кожному районі області), контакт-центр (кол-центр), веб-сайт з особистим кабінетом споживача, мобільний додаток, сторінки в соціальних мережах, інформаційні буклети та брошури. У 2024 році контакт-центр АТ «Прикарпаттяобленерго» опрацював 248,6 тис. звернень споживачів, рівень

доступності контакт-центру склав 92% (частка дзвінків, прийнятих операторами), що є високим показником для енергетичної галузі.

Додаткові послуги, які пропонує АТ «Прикарпаттяобленерго» споживачам, включають: послуги з приєднання до електромереж, технічне обслуговування електроустановок споживачів, встановлення та заміна лічильників, електромонтажні роботи, послуги електротехнічної лабораторії, консультації з питань енергоефективності. Ці послуги є додатковим джерелом доходу та сприяють підвищенню лояльності споживачів. Частка доходу від додаткових послуг у загальному доході компанії у 2023 році склала 7,2%, що демонструє потенціал для подальшого розвитку цього напрямку.

Інноваційний потенціал АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризується впровадженням сучасних технологій у всіх сферах діяльності: технічній, управлінській, клієнтському сервісі. Основними напрямками інноваційного розвитку є: автоматизація та телемеханізація мереж, впровадження інтелектуальних систем обліку електроенергії, цифровізація бізнес-процесів, розвиток геоінформаційних систем, впровадження мобільних технологій для персоналу.

Витрати на інноваційну діяльність у 2023 році склали 38,4 млн грн (11% від загального обсягу інвестицій), що демонструє суттєву увагу підприємства до впровадження інновацій. Основними інноваційними проектами, реалізованими у 2021-2023 роках, є: впровадження системи керування розподільними мережами DMS (Distribution Management System), розвиток SCADA-системи, впровадження пілотного проекту Smart Grid у м. Івано-Франківську, створення цифрових двійників підстанцій 110/35 кВ, впровадження мобільних додатків для оперативно-виїзних бригад [28].

Екологічний аспект діяльності АТ «Прикарпаттяобленерго» характеризується впровадженням системи екологічного менеджменту відповідно до стандарту ISO 14001 та реалізацією програм мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Основними екологічними ініціативами є: заміна масляних вимикачів на вакуумні та елегазові, використання сучасних екологічно

безпечних трансформаторів, облаштування мереж пристроями захисту птахів, впровадження програм енергоефективності та зменшення втрат електроенергії.

Витрати на природоохоронні заходи у 2023 році склали 3,8 млн грн, в тому числі: утилізація відходів – 1,2 млн грн, реконструкція маслоприймачів на підстанціях – 1,1 млн грн, заходи з енергоефективності – 0,9 млн грн, інші екологічні заходи – 0,6 млн грн. Підприємство здійснює регулярний моніторинг екологічних показників та звітує про свою екологічну діяльність у щорічному нефінансовому звіті.

Таблиця 2.6 - SWOT аналіз компанії АТ Прикарпаттяобленерго

Складова SWOT	Ваговий коефіцієнт,ki	Оцінка впливу на підприємство Rj, (1-5) бали	Сумарна оцінка Aij(Aij=ki*Rj)
Сильні сторони			
Високий рівень надійності електромереж	0,4	5	2
Досвідчений персонал	0,2	4	0,8
Використання сучасних технологій	0,4	4	0,8
СУМА	1		**3,6**
Слабкі сторони			
Залежність від тарифного регулювання	0,3	4	1
Втрата кадрів через міграцію	0,4	3	0,45
зношеність старих електромереж	0,3	5	1,5
СУМА	1		**2,95**
Можливості			
Розвиток альтернативної енергетики	0,35	5	1,75
Співпраця з міжнародними донорами	0,4	3	0,45
Використання "розумних" мереж (Smart Grid)	0,25	4	1
СУМА	1		**3,2**
Загрози			
Політичне регулювання тарифів	0,35	4	1,2
Кліматичні зміни та стихійні лиха	0,25	3	0,6
- Ситуація в країні	0,4	3	1,3
СУМА	1		**3,1**

Внутрішній аналіз підприємства свідчить, що АТ «Прикарпаттяобленерго» має достатній потенціал для забезпечення стійкого розвитку в умовах трансформації енергетичного ринку України. Ключовими факторами успіху є ефективний менеджмент, інноваційний розвиток та орієнтація на потреби споживачів. Водночас підприємству необхідно активізувати зусилля з модернізації

мереж, підвищення енергоефективності та розвитку кадрового потенціалу для збереження та зміцнення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі.

Зведений аналіз ринкової позиції АТ «Прикарпаттяобленерго» доцільно здійснити за допомогою SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати результати галузевого аналізу, аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього аналізу підприємства. На основі проведеного дослідження визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Сильними сторонами АТ «Прикарпаттяобленерго» є стабільний фінансовий стан, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників протягом 2022-2024 років. Підприємство має високу рентабельність операційної діяльності (13,2% у 2024 році), що перевищує середній показник по галузі. Важливою перевагою є ефективна система управління з чіткою організаційною структурою та впровадженою інтегрованою системою менеджменту відповідно до міжнародних стандартів. Підприємство активно впроваджує інноваційні технології, зокрема системи SCADA, Smart Grid, геоінформаційні системи, що підвищує ефективність управління мережами та якість обслуговування.

Клієнтоорієнтовані електророзподільні підприємства закладають вирішення проблемних моментів, пов’язаних із забезпеченням якості у своїх стратегічних планах, які перегукуються із прийнятою Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» Великою перевагою серед конкурентів є розвинені канали комунікації з споживачами, кол-центр, веб-сайт. [10].

Слабкими сторонами підприємства є значний знос основних фондів (62,4%), що перевищує середній показник по галузі та створює ризики для надійності електропостачання. Показники надійності (SAIDI – 478 хвилин у 2024 році) суттєво поступаються європейським стандартам та цільовим показникам НКРЕКП. Технологічні втрати в мережах (12,1%) залишаються високими, що призводить до економічних втрат та додаткового навантаження на тарифи.

Компанія має проблеми з віковою структурою персоналу (28% працівників передпенсійного та пенсійного віку) та відтоком кваліфікованих кадрів (плинність

8,2%). Фінансові можливості для реалізації масштабних інвестиційних проектів власними силами обмежені, що створює залежність від зовнішніх джерел фінансування. Бюрократизація процедур прийняття рішень, особливо щодо закупівель та інвестицій, знижує оперативність управління та гнучкість у реагуванні на зміни середовища.

Зовнішнє середовище створює ряд можливостей для розвитку підприємства. Інтеграція України до ENTSO-E відкриває перспективи для збільшення транзиту електроенергії через мережі західного регіону, що може призвести до зростання обсягів розподілу. Впровадження стимулюючого регулювання (RAB-тарифів) забезпечує прозорий механізм повернення інвестицій та формування справедливої норми прибутку, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Значні можливості відкриває розвиток цифрових технологій та концепції Smart Grid, що дозволяє оптимізувати управління мережами, знизити втрати та підвищити надійність. Зростання сегменту відновлюваної енергетики в регіоні створює перспективи для розвитку інфраструктури підтримки ВДЕ та надання додаткових послуг. Аналогічно, розвиток електромобільного транспорту формує новий сегмент споживання електроенергії та потребу в інфраструктурі зарядних станцій.

Основними загрозами для АТ «Прикарпаттяобленерго» є нестабільність регуляторного середовища, неоднозначність та суперечливість нормативно-правових актів у сфері енергетики. 7 січня американська компанія iSight Partners, яка спеціалізується на захисті кіберінформації, заявила, що безпрецедентну атаку на "Прикарпаттяобленерго" спричинила російська хакерська група Sandworm. 23 грудня 2015 року через стороннє втручання в роботу комп’ютерної мережі частково без електропостачання на шість годин залишилися 80 тисяч споживачів у центральній частині Івано-Франківська, Яремчанській зоні та Городенківському, Калуському, Долинському, Косівському, Тисменицькому, Надвірнянському районах області. [19].

Однією із серйозних загроз є демографічні проблеми, міграція, зростання цін на обладнання та матеріали, також дефіцит спеціалістів. Різні природні стихії,

погані погодні умови становлять загрозу для інфраструктури.

На основі виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз можна сформувати стратегічні альтернативи розвитку підприємства за чотирма напрямками: стратегії SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей), стратегії ST (використання сильних сторін для нейтралізації загроз), стратегії WO (подолання слабких сторін через використання можливостей), стратегії WT (мінімізація слабких сторін для уникнення загроз).

Стратегії SO можуть включати активне впровадження технологій Smart Grid для оптимізації роботи мереж та підвищення якості обслуговування; розширення спектру додаткових послуг, пов'язаних з підтримкою ВДЕ та електромобільності; активізацію міжнародного співробітництва для залучення інвестицій та технічної допомоги в рамках програм євроінтеграції.

Стратегії ST передбачають реалізацію програм підвищення операційної ефективності та оптимізації витрат для збереження фінансової стійкості в умовах регуляторних та економічних викликів; розвиток системи кіберзахисту та інформаційної безпеки з використанням наявних IT-компетенцій; впровадження програм утримання та розвитку ключових спеціалістів для мінімізації кадрових ризиків.

Стратегії WO спрямовані на прискорення модернізації мереж та зниження їх зносу за рахунок можливостей RAB-регулювання та міжнародного фінансування; впровадження технологій розумних мереж для зниження технологічних втрат та підвищення надійності електропостачання; розвиток мережевої інфраструктури для інтеграції ВДЕ та електромобільності.

Стратегії WT включають диверсифікацію джерел фінансування інвестиційних програм для зниження залежності від регуляторних ризиків; реалізацію програм підвищення енергоефективності та зниження технологічних втрат для мінімізації фінансових ризиків; впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління активами для оптимізації витрат на їх обслуговування [13].

Аналіз ринкової позиції АТ «Прикарпаттяобленерго» дозволяє визначити стратегічні пріоритети розвитку підприємства, які мають бути спрямовані на

використання сильних сторін та можливостей зовнішнього середовища при одночасній мінімізації впливу слабких сторін та зовнішніх загроз. Ключовими напрямками розвитку є модернізація та цифровізація мереж, підвищення операційної ефективності, розвиток нових сервісів, пов’язаних з екологічно чистою енергетикою, удосконалення системи управління та розвиток кадрового потенціалу.

2.3 Оцінка поточної стратегії розвитку підприємства та визначення основних проблем

З огляду на сучасні виклики, включаючи повномасштабну війну, підприємство змушене адаптувати свою стратегію розвитку, зберігаючи баланс між стабільністю енергопостачання, інфраструктурною безпекою та модернізацією.

Загалом, основними напрямками розвитку поточні стратегії включають:

Підвищення надійності електропостачання**.** Реалізація проєктів із резервування мереж, оновлення інфраструктури, впровадження сучасних технологій моніторингу та управління.

Реагування на виклики воєнного часу**.** Враховуючи загрозу пошкодження критичної інфраструктури, компанія працює над забезпеченням безперебійного електропостачання як для цивільного населення, так і для стратегічно важливих об’єктів (військових частин, лікарень, комунальних служб).

Модернізація мереж та перехід на «розумні» технології**.** Інвестування у цифровізацію електромереж, впровадження автоматизованих систем управління енергопостачанням.

Зелена енергетика та енергоефективність. Відповідно до загальної енергетичної стратегії України, підприємство активно підтримує розвиток відновлюваних джерел енергії та інтеграцію альтернативних джерел у мережу.

Оптимізація управління та фінансової стабільності. Враховуючи складні економічні умови, компанія змушена адаптувати фінансову політику, оптимізувати витрати та залучати міжнародну допомогу для підтримки критичних процесів.

Випливаючи з напрямків у компанії є певні стратегічні цілі на 2020-2030 роки, а саме:

1. Забезпечення надійного та якісного електропостачання споживачів (зниження SAIDI до 150 хвилин до 2030 року).

2. Підвищення енергоефективності та зниження технологічних втрат (до 8% до 2030 року).

3. Модернізація та цифровізація мереж (100% автоматизація підстанцій 35-110 кВ до 2025 року).

4. Забезпечення інтеграції відновлюваних джерел енергії (створення технічних можливостей для приєднання 500 МВт нових потужностей ВДЕ до 2030 року).

5. Розвиток клієнтоорієнтованого сервісу (досягнення рівня задоволеності споживачів 9,0 балів за 10-бальною шкалою до кінця 2025 року).

6. Забезпечення фінансової стабільності та інвестиційної привабливості (підтримка рентабельності активів (ROA) на рівні не нижче 7%) [12].

Дослідження функціональних стратегій показує, що в АТ «Прикарпаттяобленерго» розроблені та реалізуються стратегії за основними напрямками діяльності. Технічна стратегія спрямована на модернізацію мереж, впровадження інноваційних технологій, автоматизацію процесів управління. Фінансова стратегія орієнтована на забезпечення фінансової стійкості, оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності використання активів. IT-стратегія передбачає цифрову трансформацію бізнес-процесів, розвиток інформаційних систем, забезпечення кібербезпеки. Кадрова стратегія спрямована на розвиток компетенцій персоналу, підвищення ефективності системи мотивації, формування корпоративної культури інновацій. Система стратегічного контролю АТ «Прикарпаттяобленерго» базується на збалансованій системі показників (BSC), яка включає фінансову перспективу, клієнтську перспективу, перспективу внутрішніх бізнес-процесів, перспективу навчання та розвитку.

Також не треба забувати, щодо проблем, які виникають під час роботи, та від різних зовнішніх чинників, виділю наступні важливі проблеми:

1. Руйнування та пошкодження енергетичної інфраструктури. Через обстріли та диверсії частина мереж та електропідстанцій зазнає пошкоджень, що ускладнює стабільне постачання електроенергії.

2. Дефіцит фінансових ресурсів**.** В умовах воєнного стану підприємство має обмежені можливості для залучення інвестицій та кредитів, що впливає на швидкість реалізації модернізаційних проєктів.

3. Енергетична безпека та стабільність постачання**.** Виникає необхідність у посиленні захисту об’єктів енергетичної інфраструктури, створенні резервних схем постачання та використанні альтернативних джерел енергії.

4. Кадрові виклики. Мобілізація частини персоналу, фізичне та психологічне виснаження працівників через складні умови праці вимагають нових підходів до управління людськими ресурсами.

5. Підвищення цін на енергоресурси та нестача обладнання. Через порушення логістичних ланцюгів та складності у постачанні необхідного обладнання процес відновлення мереж відбувається з затримками.

Щодо подальшого розвитку, компанія планує запровадити OMS-системи та будівництва цеху для ремонту обладнання. Це необхідно для підвищення безпеки ремонтного персоналу, а також передбачає збільшення кількості відремонтованих силових трансформаторів на 30%. Крім того, у межах цих заходів передбачено переміщення Оперативно-диспетчерської служби (ОДС) та контактного центру.

Впровадження OMS-системи дасть змогу автоматизувати оперативно-диспетчерське управління електромережею та швидко реагувати на її зміни в режимі реального часу. Система дозволить споживачам отримувати оперативну інформацію про причини та тривалість відключень електроенергії, а також автоматично розраховувати показники надійності електропостачання (SAIDI, SAIFI). Крім того, передбачено ведення електронного реєстру вимкнень (аварійних, планових), планування та аналіз планових відключень, а також автоматизацію робочого місця диспетчера, що сприятиме оперативному та якісному реагуванню на проблеми електропостачання.

Щодо інвестиційної діяльності, заплановано впровадження додаткового

модуля SAP «Управління інвестиціями», який спростить контроль витрат і дозволить ефективно планувати майбутні проєкти. Також компанія планує збудувати 90 розвантажувальних трансформаторних підстанцій у Івано-Франківській області з напругою 6-10/0,4 кВ, а також замінити 156 силових трансформаторів, провести реконструкцію та модернізацію існуючих підстанцій різних рівнів напруги.

Для покращення управління електромережами передбачається створення оперативно-диспетчерського центру керування мережами від 0,4 до 110 кВ, який включає облаштування приміщень, забезпечення стабільного електроживлення та зв’язку.

Крім того, заплановано розгортання кластерної серверної інфраструктури для підвищення надійності та доступності функціонування програмного забезпечення Syndis SCADA та OMS. Це передбачає створення кластерної серверної системи в технологічній мережі компанії.

Підводячи підсумки, АТ «Прикарпаттяобленерго» реалізує комплексну стратегію розвитку, яка охоплює технічний, фінансовий, IT, кадровий та управлінський напрями. Загальна стратегія компанії спрямована на цифрову трансформацію, підвищення ефективності операційної діяльності, впровадження інновацій та зміцнення фінансової стабільності. Особливий акцент зроблено на модернізації мереж, автоматизації управлінських процесів, розвитку людського капіталу, забезпеченні кібербезпеки та формуванні корпоративної культури інновацій.

Система стратегічного управління базується на збалансованій системі показників (BSC), що дозволяє ефективно контролювати та координувати реалізацію стратегії через чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку.

Таким чином, стратегія розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» орієнтована на сталий розвиток, інновації та підвищення конкурентоспроможності в енергетичному секторі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «ПРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО» В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

3.1. Напрями та можливі шляхи вдосконалення стратегії розвитку підприємства

Результати діяльності підприємства визначаються факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище є мінливим, не залежить від зусиль працівників, проте неврахування його впливу під час розроблення перспективних напрямів розвитку може обернутися катастрофічними втратами для суб'єкта господарювання.

Аспекти вдосконалення процесу формування та обґрунтування стратегій розвитку підприємств повинні складатися з розробки дієвого механізму який буде спрямований на всі ступені контролю процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємств. [21]

З точки зору пошуку шляхів покращення стратегії зростання, можна відзначити, що компанія, як і будь-яка інша компанія, має свої проблеми та загрози, тому необхідно знайти шляхи для кращого розвитку компанії.

Технологічні виклики, пов'язані з розвитком розподіленої генерації, розумних мереж та електромобілів, вимагають розробки нової технологічної стратегії АТ «Прикарпаттяобленерго» та відповідної трансформації системи стратегічного управління. Існуюча система пріоритезації інвестиційних проектів не забезпечує оптимального розподілу обмежених ресурсів, що забезпечує максимальний ефект від модернізації. Аналіз ефективності інвестиційного плану на 2023 рік показав, що лише 65% проектів досягли показників ефективності плану, що свідчить про необхідність удосконалення методів оцінки та відбору інвестиційних проектів.

Цифрова трансформація енергетики змінює бізнес-моделі операторів систем розподілу, переходячи від управління фізичними активами до управління даними

та надання цифрових послуг. Поточна система стратегічного управління недостатньо інтегрує цифрові технології та не забезпечує ефективного управління цифровою трансформацією. Фінансова модель АТ «Прикарпаттяобленерго», яка базується переважно на тарифних доходах, стає менш стійкою в умовах зростаючої невизначеності регуляторного середовища та макроекономічних викликів. Рентабельність активів (ROA) компанії у 2023 році склала 5,8%, що нижче цільового показника (7%). Це свідчить про необхідність диверсифікації джерел доходу, оптимізації операційних витрат та підвищення ефективності використання активів, що потребує відповідних змін у фінансовій стратегії[22]

Екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) стають все більш важливими для енергетичних компаній, впливаючи на доступ до фінансування, нормативні вимоги та репутацію. Проблеми з персоналом, пов’язані зі старінням кадрів (28% працівників у передпенсійному та пенсійному віці), а також дефіцит кваліфікованих спеціалістів на ринку праці вимагають нових підходів до управління людським капіталом.

Ось кілька напрямків для вдосконалення системи розробки стратегії.

1. Інновації та технологічна модернізація

Одним із ключових напрямків розвитку є впровадження інноваційних технологій у процес розподілу та обліку електроенергії.

- Цифровізація електромережі – перехід до технології розумних мереж для досягнення управління навантаженням у режимі реального часу, зменшення втрат електроенергії та підвищення надійності електропостачання.

- Впровадження автоматизованої системи обліку (АСОЕ) – створення єдиної цифрової платформи для споживачів та операторів, забезпечення прозорості розрахунків та ефективне управління споживанням.

-Системи моніторингу та діагностики обладнання — використання IoT-сенсорів, SCADA-систем для своєчасного виявлення аварій та недопущення перебоїв.

2. Енергетична безпека та захист критичної інфраструктури

АТ «Прикарпаттяобленерго» доцільно впровадити такі заходи:

-Укріплення підстанцій та трансформаторних пунктів: зведення бетонних захисних споруд або земляних валів навколо найбільш важливих елементів інфраструктури.

-Будівництво заглиблених або напівзаглиблених енергооб'єктів (де це економічно доцільно).

-Встановлення систем відеоспостереження, сигналізації та контролю доступу на стратегічних об'єктах.

-Створення складів аварійного запасу матеріалів та техніки в географічно розподілених зонах.

3.Диверсифікація джерел доходу

Зважаючи на високий рівень регуляторного тиску та обмеженість тарифної політики, АТ «Прикарпаттяобленерго» варто розглядати варіанти диверсифікації:

-Запровадження платних сервісів для побутових споживачів і бізнесу, зокрема енергоконсалтингу, послуг з енергоаудиту, технічного приєднання "під ключ".

-Інвестиції у суміжні енергетичні сектори — наприклад, локальні мікрогрід-системи, теплопостачання з використанням ВДЕ.

-Розвиток IT-напряму — створення програмних рішень для обліку, аналізу енергоспоживання, мобільних застосунків для клієнтів.

4.Підвищення якості обслуговування споживачів

Сучасний споживач очікує не лише стабільного постачання електроенергії, а й високого рівня сервісу. Це зумовлює необхідність:

-Вдосконалення клієнтського сервісу — створення мультиканальної підтримки (чат-боти, мобільні додатки, call-центри), персоналізованих пропозицій.

-Покращення комунікацій з клієнтами — публікація звітності, оперативне інформування про відключення та аварії, проведення опитувань щодо якості послуг.

-Впровадження CRM-систем — для кращого управління запитами, скаргами, технічними заявками

5.Організаційне та кадрове оновлення

Для реалізації вищезазначених змін необхідна сучасна управлінська модель:

-Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, зокрема в напрямках цифрових технологій, кібербезпеки, енергоефективності.

-Оптимізація організаційної структури — зменшення дублювання функцій, перехід до проєктного управління.

-Формування внутрішньої корпоративної культури змін, спрямованої на інноваційність, відкритість, відповідальність.

6.Адаптація до ринкових реформ та регуляторного середовища

В умовах поступової лібералізації енергоринку важливо забезпечити:

-Гнучкість у тарифній політиці — активна участь у регуляторному діалозі, захист економічно обґрунтованих витрат.

-Відповідність вимогам законодавства ЄС — інтеграція до європейських енергетичних правил, участь у ENTSO-E.

-Оперативне реагування на зміни в законодавстві, включно з впровадженням нових правил приєднання, вимог з екології та кібербезпеки.

Таким чином, вдосконалення стратегії розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» повинно мати комплексний характер і охоплювати технологічну, організаційну та екологічну складові. Враховуючи сучасні виклики та трансформації в енергетичному секторі, підприємство має змінюватися відповідно до світових трендів і національних пріоритетів, забезпечуючи стабільне, якісне та ефективне електропостачання споживачам Івано-Франківщини.

3.2. Обгрунтування рішення щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах повномасштабної військової агресії російської федерації проти України енергетичний сектор зазнав істотних трансформацій. Критичне значення енергетики в забезпеченні національної безпеки, функціонуванні соціальної інфраструктури та економіки зумовлює необхідність перегляду

стратегічних підходів до її управління. Стратегія розвитку підприємства, що реалізовувалася в мирний період, виявилася неадекватною сучасним викликам, що обумовлює потребу у її удосконаленні на основі принципів гнучкості, адаптивності, інноваційності та стійкості до кризових ситуацій. Водночас, стратегія розвитку має містити чіткі дії підприємства, напрями їх реалізації і обов'язково.[25]

АТ «Прикарпаттяобленерго», як оператор системи розподілу електроенергії на території Івано-Франківської області, відіграє важливу роль у забезпеченні енергопостачання споживачів — як побутових, так і промислових. В умовах воєнного стану на підприємство покладено не лише економічні, а й стратегічні функції, пов'язані із забезпеченням функціонування об'єктів критичної інфраструктури, військових підрозділів, пунктів гуманітарної допомоги, медичних установ тощо. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у створенні нового стратегічного підходу для забезпечення ефективної діяльності компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

В умовах нестабільності системи ефективні стратегії мають такі ключові характеристики:

-Стійкість до зовнішніх руйнівних впливів (фізичних, економічних, кіберзагроз);

-Швидко адаптуватися до змін (адаптивність);

-Наявність резервів і альтернатив (плани дій у надзвичайних ситуаціях);

-Позиціонування ключових процесів для продовження роботи (безперервність бізнесу);

- Мобілізувати внутрішні ресурси та зовнішні партнерства.

Аналіз поточної стратегії АТ «Прикарпаттяобленерго» та визначення її обмежень

Чинний стратегічний документ АТ «Прикарпаттяобленерго» (до 2022 року) акцентує увагу на таких аспектах:

- Модернізація мережі;

- Підвищення енергоефективності та зниження технічних втрат;

- Впровадження цифровізації бухгалтерського обліку та інтелектуальних систем;

- Підвищення якості обслуговування клієнтів.

Однак повномасштабна війна кардинально змінила контекст функціонування енергетичних компаній. Основними обмеженнями попередньої стратегії стали: відсутність механізмів швидкого реагування на форс-мажори, недостатня захищеність об'єктів від руйнування, неготовність до масштабних перебоїв в енергопостачанні, обмежене резервування обладнання та матеріалів, відсутність врахування соціальних ризиків (міграція, гуманітарна криза, мобілізація персоналу).

Для повноти картини, варто провести аналіз поточного стану та зовнішнього середовища:

Енергетичний сектор України постійно зазнає змін у законодавчому та нормативному полі. Запровадження нових правил обліку, тарифоутворення, вимог до якості послуг, екологічних стандартів тощо вимагає від компаній гнучкості та здатності швидко адаптуватися. Покращені стратегії повинні враховувати ці зміни та передбачати механізми реалізації. Технологічний прогрес. Розвиток smart grid технологій, відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), систем зберігання енергії, цифрових платформ управління та обслуговування клієнтів відкриває нові можливості для підвищення ефективності мереж, зниження втрат, оптимізації операційних процесів та поліпшення якості обслуговування.

Стратегія має передбачати впровадження інноваційних технологій та розвиток відповідної інфраструктури. Зростання споживчого попиту. Споживачі все більше вимагають вищої якості та надійності електропостачання, рівня обслуговування, прозорості та доступності інформації. Удосконалена стратегія повинна бути орієнтована на задоволення зростаючих потреб клієнтів, впровадження сучасних каналів комунікації та сервісів.

Ринкова конкуренція. Незважаючи на те, що АТ «Прикарпаттяобленерго» є природним монополістом у своєму регіоні, існує потенційна конкуренція з боку незалежних постачальників, виробників відновлюваної енергії та альтернативних

рішень енергопостачання, таких як власні електростанції. Стратегія повинна гарантувати збереження лідерства та розвиток конкурентної переваги. Економічне становище регіону та країни. Такі макроекономічні чинники, як інфляція, коливання курсу валют, рівень доходів та інвестиційна активність, безпосередньо впливають на фінансовий стан компаній і платоспроможність споживачів. Стратегія має враховувати економічні реалії та містити заходи щодо зниження ризиків.

Екологічні виклики та тенденції сталого розвитку. Зростаюча стурбованість питаннями навколишнього середовища та сталого розвитку вимагає від компаній зменшити свій негативний вплив на навколишнє середовище, підвищити енергоефективність, інтегрувати відновлювані джерела енергії та запровадити екологічно відповідальну практику. Стратегія повинна відображати ці тенденції та передбачати відповідні ініціативи.

Таблиця 3.1 – Основні виклики для стратегічного управління АТ «Прикарпаттяобленерго» в умовах війни

Категорія загроз	**Конкретні прояви**
Фізична безпека	Ризики ракетних та дронових атак на підстанції, ЛЕП, розподільчі пункти
Енергозабезпечення	Перебої в роботі основної генерації; підвищене навантаження через внутрішню міграцію
Кадрові ресурси	Мобілізація працівників, евакуація персоналу, втрата кваліфікованих кадрів
Матеріально-технічна база	Дефіцит обладнання, зростання цін, проблеми з логістикою
Фінансова стабільність	Падіння платоспроможності споживачів, зростання дебіторської заборгованості
Кіберзагрози	Збільшення атак на інфраструктуру управління та обліку

Ці виклики зумовлюють потребу переосмислення стратегії: від інвестиційно-орієнтованої моделі до стратегії енергетичної стійкості, гнучкості та безпеки. Впровадження різних заходів є обов’язковим, задля зменшення різних непередбачуваних ситуацій, пов’язаних з теперішніми подіями, нижче описано з якими:

Причини вдосконалення стратегій

Аналізуючи стратегічну позицію компанії та вплив зовнішнього середовища, можна визначити ключові фактори, що визначають необхідність оновлення стратегії:

Зростання загроз для критичної інфраструктури

Пошкодження об’єктів виробництва електроенергії, підстанцій та ліній електропередачі створює ризик тривалих відключень електроенергії. Для забезпечення захисту підстанції, резервування мережі та підтримки критичної інфраструктури.

Регіональна перевантаженість мережі

Через внутрішню міграцію (розселення внутрішньо переміщених осіб) взимку 2022-2023 років навантаження на мережу в Івано-Франківській області зросло на 15-20%, що потребує термінової модернізації ділянок пікового перевантаження. [31]

Необхідність цифровізації

Розумні системи моніторингу, дистанційного керування та обліку можуть допомогти вам зменшити витрати, покращити діагностику та скоротити час реагування на надзвичайні ситуації. До 2024 року лише близько 48% корпоративних мереж будуть охоплені системами SCADA. Розглянемо заходи для вдосконалення стратегічного розвитку компанії, на основі напрямів, які згадувались вище:

1. Інновації та технологічна модернізація діяльність:

- Впровадження систем Smart Grid в пілотних REM (Smart Meters, Substation Automation).

- Масштабне встановлення АСКОЕ (Автоматизованої системи комерційного обліку електроенергії).

- Перехід на цифрову систему SCADA для моніторингу мережі в реальному часі.

- Перевірте лінії електропередач за допомогою дронів і супутникових технологій.

2. Енергетична безпека та захист критичної інфраструктури:

- Розробка та впровадження систем резервного живлення критичної інфраструктури (заклади охорони здоров'я, водопостачання, теплоелектростанції). Монтаж резервних джерел живлення (дизель-генератори, модульні акумуляторні станції)

-Підвищення фізичної захищеності об’єктів (блокпости, відеонагляд, бункери для обладнання, побудова захисних укриттів для трансформаторних підстанцій; Розосередження обладнання для зменшення ризику одночасного ураження.

-Забезпечення кібербезпеки IT-інфраструктури (захист SCADA, серверів, баз даних).

-Резервування ключових енергетичних вузлів через альтернативні лінії живлення, розвиток мікрогридів (локальних автономних енергосистем) з використанням сонячних панелей, вітрових турбін та акумуляторів;

3.Диверсифікація джерел доходу

-Розробка платних послуг: енергоаудит, управління енергоефективністю для бізнесу.

-Встановлення станцій зарядки електромобілів на базі РЕМ або в партнерстві з ОМС.

-Консалтинг і монтаж систем ВДЕ (для домогосподарств і малих підприємств).

-Впровадження платформи «електронної енергосервісної компанії» (ESCo).

4.Підвищення якості обслуговування споживачів

-Впровадження сучасного мобільного додатку з повним функціоналом: оплата, заявки, техпідтримка.

-Автоматизація кол-центру з інтеграцією чат-ботів і систем штучного інтелекту.

-Скорочення часу на приєднання до мережі (електронний кабінет, без паперових черг).

-Запуск цілодобового онлайн-моніторингу якості послуг для споживачів.

-Навчання персоналу стандартам клієнтського сервісу та поведінки в кризових ситуаціях.

5.Організаційне та кадрове оновлення

-Аудит внутрішніх процесів та оптимізація ієрархії управління.

-Впровадження системи електронного документообігу.

-Проведення атестації персоналу з подальшим підвищенням кваліфікації або перепрофілюванням.

-Формування кадрового резерву та впровадження менторської програми.

-Розвиток корпоративної культури інновацій, підтримка молодіжних ініціатив.

6.Адаптація до ринкових реформ та регуляторного середовища

-Інтеграція з платформами відкритого ринку електроенергії (ринок на добу наперед, балансуючий ринок).

-Встановлення системи контролю за відповідністю регуляторним нормам (compliance system).

-Публічне звітування про соціальні, екологічні та енергетичні показники (ESG-звіти).

-Участь у державних та міжнародних програмах модернізації через гранти і донори (USAID, EBRD тощо).

-Створення внутрішнього відділу стратегічної аналітики та нормативного моніторингу.

Мета та завдання оновлення стратегії

Оновлена стратегія повинна мати на меті не лише збереження операційної діяльності підприємства, а й:

-забезпечення безпечного, безперервного та гнучкого розподілу електроенергії;

-адаптацію фінансової політики до умов воєнної економіки;

Цілі удосконалення стратегії

- Забезпечення безперебійного та якісного електропостачання.

- Зниження виробничих витрат шляхом оптимізації процесів.

- Впровадження енергоефективних технологій.

- Підвищення рівня задоволеності споживачів..

Проведене обґрунтування переконливо доводить, що удосконалення стратегії розвитку АТ "Прикарпаттяобленерго" є не просто доцільним, а життєво необхідним кроком для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та відповідності сучасним вимогам енергетичного ринку та очікуванням споживачів. Запропоновані напрямки удосконалення дозволять АТ "Прикарпаттяобленерго" не лише адаптуватися до нових реалій, але й стати одним із лідерів інновацій в українській енергетиці.

3.3. Оцінка ефективності від можливого впровадження заходів

В сучасних умовах фрагментації енергоресурсів, цифрової трансформації промисловості та загроз енергетичній безпеці стратегічне планування розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» потребує не лише актуалізації, а й чіткої оцінки ефективності реалізації конкретних заходів. Така оцінка дозволяє визначити доцільність інвестицій, очікувану віддачу та потенційний соціально-економічний ефект від реалізації стратегії. Загалом, місією Енергетичної стратегії України до 2050 року є створення умов для сталого розвитку національної економіки через забезпечення доступу до надійних, стійких і сучасних джерел енергії.

До 2050 року енергетичний сектор має бути максимально наближений до кліматичної нейтральності. Це означатиме наявність чистої енергії, подолання енергетичної бідності, розвиток інноваційної та децентралізованої енергосистеми, повноцінне функціонування національних енергетичних ринків і їх інтеграцію в міжнародні.[26]

Розглянемо ефективність від впровадження заходів, та за рахунок яких дій буде такий очікуваний результат:

Таблиця 3.2 – Очікувані результати впровадження стратегічних заходів та механізми їх досягнення

Напрям	Очікуваний результат	Механізми досягнення (за рахунок чого)
1. Інноваційно-технологічна модернізація	Зменшення втрат електроенергії на 15–20%	Встановлення SMART-лічильників, SCADA, оптимізація трансформаторних режимів, балансування навантаження
	Підвищення ефективності обладнання	Моніторинг навантажень, діагностика стану мережі, автоматизоване перемикання
	Оптимізація структури мереж	Перехід до кільцевих схем, скорочення “мертвих” ліній, інтеграція ВДЕ
2. Енергетична безпека та захист критичної інфраструктури	Безперебійне живлення критичних об'єктів	Резервне живлення, дублюючі лінії, мікрогрід
	Підвищення стійкості до атак і аварій	Укриття, відеонагляд, автономність управління
	Зменшення економічних втрат	Скорочення простоїв, менше штрафів, швидке відновлення
3. Диверсифікація джерел доходу	Зменшення тарифної залежності	Розвиток платних послуг (енергоаудит, підключення ВДЕ, моніторинг)
	Отримання нових прибутків	Обслуговування зарядних станцій, консалтинг, smart-аналітика
4. Підвищення якості обслуговування споживачів	Скорочення часу обробки заявок на 70%	Мобільні додатки, CRM, автоматизація розподілу заявок
	Зростання NPS до 70	Онлайн-сервіси, прозорість, контроль виконання
	Зменшення кількості повторних звернень	Впровадження SLA, навчання персоналу, аналітика звернень
5. Організаційне та кадрове оновлення	Зменшення витрат на управління до 15%	Оптимізація структури, електронний документообіг, автоматизація
	Підвищення ефективності персоналу	Навчання, IT-інструменти, цифровий контроль результатів
	Зменшення плинності кадрів	Мотиваційні програми, кар’єрне зростання, гнучкі умови
6. Адаптація до ринкових реформ і регуляторного середовища	Зменшення порушень регламентів	Прозоре звітування, регулярне оновлення документації;
	Доступ до програм підтримки	ESG-звіти, грантові заявки, участь у конкурсах
	Підвищення рейтингу компанії	Дотримання вимог НКРЕКП, позитивна інвест-історія, стандарти якості

Таблиця 3.2 демонструє системний зв'язок між стратегічними напрямами розвитку підприємства, конкретними очікуваними результатами та реальними механізмами їх досягнення. Це дозволяє:

1. Чітко бачити логіку впровадження стратегії — від проблеми до дії й ефекту.
2. Кількісно та якісно обґрунтувати доцільність кожного заходу — не просто задекларувати ціль, а показати, як вона буде реалізована.
3. Оцінити інтегральну ефективність стратегії в різних площинах — технічній, фінансовій, соціальній, кадровій, регуляторній.

На основі таблиці можна зробити висновок, що впровадження комплексної стратегії розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» має високий рівень структурної ефективності, оскільки:

1. Кожен очікуваний результат чітко підкріплений механізмом досягнення, що дозволяє уникнути формалізму та забезпечує управлінську реалістичність.
2. Стратегічні напрями взаємно доповнюють один одного — технічна модернізація підтримує якість обслуговування, кадрове оновлення сприяє регуляторній відповідності тощо.
3. Ризики знижуються не лише інженерними засобами, а й організаційно, фінансово та нормативно, що є критичним в умовах війни.

Висновки

У процесі написання бакалаврської роботи було здійснено ґрунтовне дослідження стратегічного розвитку підприємств енергетичної галузі в умовах нестабільного зовнішнього середовища на прикладі АТ «Прикарпаттяобленерго». Проведене дослідження дозволило системно розглянути актуальні теоретичні підходи до стратегічного управління, оцінити стратегічний стан досліджуваного підприємства та обґрунтувати практичні заходи, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності й стійкості до зовнішніх загроз.

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади стратегічного розвитку підприємств енергетичної галузі. Зокрема, уточнено поняття стратегії розвитку, визначено її значення для енергетичних компаній, класифіковано основні типи стратегій та їхню відповідність до умов зовнішнього середовища. Окрема увага приділена особливостям стратегічного управління в умовах економічної та регуляторної нестабільності, а також впливу зовнішніх ризиків (економічних, політичних, безпекових) на ефективність функціонування енергетичних підприємств.

У другому розділі проаналізовано стратегічний стан АТ «Прикарпаттяобленерго» шляхом дослідження внутрішнього середовища підприємства, його організаційної структури, фінансових та операційних показників. Здійснено аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, а також оцінено сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для підприємства за результатами SWOT-аналізу. Окремо було визначено проблемні аспекти наявної стратегії розвитку, зокрема недостатній рівень інновацій, потребу у модернізації електромереж та ризики, пов’язані з воєнними діями.

У третьому розділі запропоновано напрями та конкретні заходи вдосконалення стратегії розвитку АТ «Прикарпаттяобленерго» в умовах нестабільності. Основні з них включають: впровадження Smart Grid-технологій, модернізацію розподільчих мереж, цифровізацію управлінських процесів, залучення інвестицій для оновлення інфраструктури, посилення енергетичної диверсифікації та розвиток партнерства з міжнародними організаціями. Проведено

оцінку очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів, серед яких – підвищення операційної ефективності, зниження витрат, поліпшення якості послуг і зміцнення конкурентних позицій компанії на енергетичному ринку.

Підводячи підсумки, можна сказати, що стартегічний розвиток АТ «Прикарпаттяобленерго» вимагає урахування впливу зовнішніх нестабільних чинників, своєчасне реагування на виклики та впровадження сучасних інструментів стратегічного управління є ключовими передумовами забезпечення довгострокової стабільності та розвитку підприємства. Також реалізація розроблених заходів дозволить забезпечити стабільний стратегічний розвиток АТ «Прикарпаттяобленерго» в умовах нестабільного середовища, підвищити його гнучкість, інноваційність та довгострокову конкурентоспроможність.

Перелік використаних джерел

1. Демурджан Ю. А. Особливоті формування стратегії розвитку альтернативної енергетики.. Економіка та суспільство. 2024. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3514/343 (дата звернення: 02.06.2025)

2. Довбня С. Б. Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. Економіка підприємства. 2023. URL:https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf(дата звернення: 02.06.2025)

3. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024.

URL:http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a27.pdf (дата звернення: 02.06.2025)

4. National Library of Medicine.Вплив пандемії COVID-19 на ціни на сиру нафту: дані econофізичного підходу.2021

URL:https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8507600/ (дата звернення: 02.06.2025)

5. Electric Power Annual. Electric Power Industry 2008: Year in Review. URL: https://www.nrc.gov/docs/ML1018/ML101820643.pdf (дата звернення: 02.06.2025)

6. Енергетична галузь в Україні та світі. Прогнози та поточні виклики.BDO Україна: веб-сайт. 2024 р. URL:https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/energy-sector-in-ukraine-and-the-world-forecasts-and-challenges?utm_source (дата звернення: 02.06.2025)

7. Ю. З. Драчук. М. К. Яворська, А. В. Зеркаль, Аспекти розвитку нової енергетичної стратегії в Україні: Європейський досвід використання розподіленої генерації. Економічний вісник Донбасу № 1(71).2023. URL: http://www.evd-journal.org/downlad/2023/01/05-Drachuk.pdf (дата звернення: 03.06.2025)

8. Зима наближається: як стомлена війною Україна збереже світло? The Times: веб-сайт. URL: https://www.thetimes.com/world/russia-ukraine-war/article/war-weary-ukraine-russia-power-electricity-vfmjs9rz2?utm_source (дата звернення: 03.06.2025)

9.Петренко В.П Назарова Г. В, Захарчин Г. М. Новий світогляд лідерства в умовах четвертої промислової революції та його вплив на вибір технології управління. Колективна монографія. 2024. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2024-03/Monogr2024.pdf (дата звернення: 03.06.2025)

10. Енергетична стратегія України на період до 2035 року. Біла книга енергетичної політики України «Безпека та конкурентоспроможність». Київ. 2015. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-04/Energy%20Strategy.pdf (дата звернення: 03.06.2025)

11. Офіційний сайт ПАТ «Прикарпаттяобленерго». URL: https://oe.if.ua/uk (дата звернення: 05.06.2025)

12. Положення про філію ПАТ «Прикарпаттяобленерго» «Івано-Франківський РЕМ». Протокол № 13 від 19 квітня 2012 року. 2012. Івано-Франківськ.URL:https://www.oe.if.ua/uploads/question_document/document/5af93402db9c420b5c7e4196/poloj_frank_rem_.pdf (дата звернення: 05.06.2025)

13. ТОВ.Прикарпаттяенерготрейд. Комерційна пропозиція №3«Для бюджетних/комунальних установ» (по факту) на січень 2023 року.URL:https://pret.com.ua/article/services?article_id=639346342c8b8360190c1b (дата звернення: 05.06.2025)

14. Російські удари руйнують українську енергетику. Який масштаб втрат і що робити? Радіо Свобода: веб-сайт. URL:https://www.radiosvoboda.org/a/ruynuvannya-ukrayinskoyi-enerhetyky-pid-chas-viyny/33237255.html (дата звернення: 05.06.2025)

15. Порохня В. М, Безземельна Т. О, Кравченко Т. А . Стратегічне управління.URL:http://pidruchniki.ws/12640422/menedzhment/strategichne_upravlinnya__porohnya_vm_) (дата звернення: 05.06.2025)

16. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник. З.Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2021.

17. Рекордну кількість електрокарів ввели в Україну у 2023 році. Опендатабот: веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/analytics/electrocars-2023-12 (дата звернення: 06.06.2025)

18. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 632 с.

19. Експерти в США розслідують атаку на «Прикарпаттяобленерго»DW: веб-сайт. URL: https://www.dw.com/uk/a-18969615 (дата звернення: 06.06.2025)

20. Харченко Ю.А, Марченко В.О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умоваї конкурентного середовища. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск №2(88). 2022.

21. Юлія В. Фісун. Пріоритетні напрями стратгеічного розвитку підприємств туристичної інфраструктури. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.Київ.2021.URL:https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/4.21._topic_-Fisyn-Y.-V..36-48.pdf (дата звернення: 06.06.2025)

22 Гетьманський В. О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства. В. О. Гетьманський. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Київ. Вип. 19 URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/19_13/100_Getmanski_19_13.pdf (дата звернення: 07.06.2025).

23. М. В. Гарасимлюк, А. С. Запишна. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. Регіональна економіка 2022, №3 URL:https://re.gov.ua/re202203/re202203_118_HarasymlyukMV,ZapyshnaAS.pdf (дата звернення: 07.06.2025)

24. Підприємство: стратегія розвитку. Освіта. UA: веб-сайт.URL:https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21944/ (дата звернення: 07.06.2025)

25. Бугайчук В. В. Кривульський Є. В, Глюза К. А. Формування стартегії розвитку підприємства в умовах війни. 2023.

26.. Енергетична стратегія. Міністерство Енергетики України: веб-сайт. 2022 URL:https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya-0 (дата звернення 10. 06.2025)

27. Гораль Л. Брич Б. Стартегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. 2021. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/1918-6565657731-2-PB.pdf (дата звернення 10.06.2025)

28. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками. Національний інститут досліджень: веб-сайт. 2024. URL: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/monohrafiyi/enerhetychna-bezpeka-ukrayiny-perspektyvna-model-upravlinnya-ryzykamy (дата звернення 10.06.2025)

29. Іваницький М.В, Затонацька Т. Г. Державне регулювання енергетичного сектору з урахуванням його потреб в інвестиціях. Фінансово-економічне регулювання. 2025.

30. Чи вдасться вижити в Івано-Франківську на середньомісячну зарплату: дослідження Інформатора. Інформатор: веб-сайт.URL: https://if.informator.ua/2024/06/10/chy-vdastsya-vyzhyty-v-ivano-frankivsku-na-serednomisyachnu-zarplatu-doslidzhennya-informatora-2/ (дата звернення 10.06.2025)

31.Суспільне Івано-Франківськ: веб-сайт. URL: https://www.facebook.com/suspilne.ivanofrankivsk/ (дата звернення10.06.2025)

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: «Дослідження стратегічного розвитку АТ Прикарпаттяобленерго у нестабільних умовах

» Обсяг пояснювальної записки 69 аркушів.

Кількість рисунків 3

Кількість таблиць 9

Графічний матеріал (слайди, плакати) _____шт.
1.
2.
3.

Додатки _____шт. _____стор.
„_____” _____2025 р.

Підпис студента