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

УДК ___

Федорів Олександр Петрович

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Формування стратегії розвитку ІФФ ТОВ «Газорозподільні мережі України в сучасних умовах»**

Менеджмент

073 - Менеджмент

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

Здобувач освітнього ступеня _____ Федорів Олександр Петрович

Науковий керівник _____

Кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Овецька Ольга Валеріївна

Допущено до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____
Доктор економічних наук, професор
Кінаш Ірина Петрівна

Івано-Франківськ – 2025 р.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073 - Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри ____Ірина КІНАШ

“___” _____2025р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту___Федоріву Олександру Петровичу_____

1. Тема роботи: Формування стратегії розвитку ІФФ ТОВ «Газорозподільні мережі України в сучасних умовах»

Керівник роботи Овецька Ольга Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.04.2025__ р., №_265/7__
2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи: *наукова література, нормативно-правові документи, інформаційні ресурси (рекомендовані сайти), звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут* .
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Вступ
Розділ 1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку компанії
Розділ 2 Аналіз та оцінка діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»
Розділ 3 Формування стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в сучасних умовах

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

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1.	Видача завдання та узгодження плану	02.06.2025	Виконано
2.	Розділ 1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку компанії	05.06.2025	Виконано
3.	Розділ 2 Аналіз та оцінка діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»	10.06.2025	Виконано
4.	Розділ 3 Формування стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в сучасних умовах	13.06.2025	Виконано
5.	Написання вступу, висновків, додатків	15.06.2025	Виконано
6.	Здача роботи для проходження нормоконтролю та плагіату	16.06.2025	Виконано
7.	Здача роботи на кафедру для представлення до захисту	18.06.2025	Виконано

Студент _____ Федорів Олександр Петрович

Керівник роботи _____ Овецька Ольга Валеріївна

Анотація

Темою бакалаврської роботи є Формування стратегії розвитку ІФФ ТОВ «Газорозподільні мережі України в сучасних умовах».

Розглянуто загальну характеристику Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» та середовища її функціонування. Проведено дослідження процесів формування та реалізації стратегії розвитку компанії, що враховують внутрішні ресурси, зовнішні виклики і можливості на ринку природного газу в Івано-Франківській області за останні два роки на основі використання фактичних даних діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», зокрема Форми № 1 «Баланс» та Форми № 2 «Звіт про фінансові результати». У дослідженні застосовано загальні й спеціальні методи, зокрема історичний, методи аналізу та синтезу, системний підхід, фінансовий і стратегічний аналіз (PEST- і SWOT-аналіз), метод матричного моделювання (модель І. Ансоффа), а також індукцію й дедукцію. На їхній основі зроблено висновок про неузгодженість стратегічних пріоритетів із внутрішнім потенціалом компанії та зовнішнім ринковим середовищем. Ця проблема проявляється у зниженні фінансової стійкості, високому рівні зношеності основних фондів і посиленні конкуренції на ринку енергетичних послуг з боку відновлювальних джерел енергії. За результатами дослідження розроблено стратегію розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», що покращить результати діяльності та ефективність управління компанією у трьох стратегічних напрямках: покращення інфраструктури та технологічна модернізація, забезпечення організаційного розвитку та розвитку персоналу, розширення партнерств й удосконалення комунікаційної політики.

Ключові слова: стратегія, розвиток, мережі, інфраструктура, модернізація, персонал, партнерство.

Abstract

The topic of the bachelor's thesis is Formation of the development strategy of IFF LLC "Gas Distribution Networks of Ukraine in Modern Conditions".

The study examines the general characteristics of the Ivano-Frankivsk branch of LLC "Gas Distribution Networks of Ukraine" and the context of its operation. It explores the processes of formulating and implementing a development strategy that takes into account internal resources, external challenges, and market opportunities in the natural gas sector of the Ivano-Frankivsk region over the past two years. The research is based on actual performance data of the Ivano-Frankivsk branch, specifically Forms No. 1 "Balance Sheet" and No. 2 "Income Statement."

A combination of general and specialized methods was applied, including the historical method, methods of analysis and synthesis, a systems approach, financial and strategic analysis (PEST and SWOT analysis), matrix modeling (Ansoff Matrix), as well as inductive and deductive reasoning.

The study concludes that there is a misalignment between the company's strategic priorities and its internal capabilities as well as the external market environment. This misalignment is reflected in decreasing financial stability, a high level of wear of fixed assets, and growing competition in the energy services market from renewable energy sources.

Based on the findings, a development strategy was proposed for the Ivano-Frankivsk branch of LLC "Gas Distribution Networks of Ukraine" to enhance performance and management efficiency across three strategic areas: infrastructure improvement and technological modernization, organizational and personnel development, and expansion of partnerships along with enhanced communication policies.

Keywords: strategy, development, networks, infrastructure, modernization, personnel, partnership.

ЗМІСТ

ВСТУП **7**

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ **10**

1.1 Сутність поняття «стратегія» та її класифікація 10

1.2 Особливості реалізації стратегічного управління в компанії 16

1.3 Методи формування стратегії розвитку компанії 22

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» 29

2.1 Загальна характеристика діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» 29

2.2 Фінансовий аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» 35

2.3 Стратегічний аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» 40

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ 48

3.1 Розробка візії та місії Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» 48

3.2 Формування стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» 54

3.3 Вибір стратегії розвитку на основі матриці Ігоря Ансоффа 59

ВИСНОВКИ 66

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69

ДОДАТОК

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах постійної нестабільності, швидкого технологічного прогресу, глобалізації та змін у ринковому середовищі стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Економічні виклики, спричинені війною, енергетичною кризою, інфляційними коливаннями та трансформацією споживчих звичок, вимагають від компаній максимальної адаптивності, оперативності та здатності швидко приймати рішення. У таких обставинах стратегія розвитку перестає бути лише декларативним документом і перетворюється на дієвий інструмент, що визначає вектор руху, життєздатність і потенціал компанії. Все більшої ваги набуває вміння мислити довгостроково, раціонально розподіляти ресурси та впроваджувати системні управлінські рішення.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей стратегічного планування, здатних враховувати як внутрішні сильні й слабкі сторони компанії, так і зовнішні можливості й загрози. Успішне формування стратегії розвитку дозволяє компаніям не лише втримувати свої позиції на ринку, а й відкривати нові ніші, залучати інвестиції, підвищувати рівень інноваційності та забезпечувати стійке зростання. Вивчення сучасних підходів до формування стратегії розвитку, адаптованих до сучасних українських реалій, має як наукову, так і практичну цінність для компаній, що прагнуть забезпечити довготривале функціонування в умовах невизначеності.

Стратегія являє собою детальний та всебічний комплексний план, що формується з точки зору перспективи функціонування відповідного сектору економіки задля досягнення поставлених довгострокових цілей та нарощення конкурентних переваг на ринку. Стратегічний менеджмент є активним та складним процесом, що дозволяє впровадити в практичну діяльність сформовану стратегію розвитку.

Метою бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних основ та практичних методів формування стратегії розвитку компанії в умовах

нестабільності та мінливості середовища, а також обґрунтування майбутніх напрямків стратегічного розвитку.

Відповідно до поставленої мети наукового дослідження, основними завданнями роботи є:

1 охарактеризувати сутність поняття «стратегія» та здійснити її класифікацію;

2 розглянути особливості реалізації стратегічного управління в компанії;

3 дослідити методи формування стратегії розвитку компанії;

4 здійснити загальну характеристику діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;

5 провести фінансовий аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;

6 здійснити стратегічний аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;

7 розробити візію та місію Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;

8 сформувати стратегію розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;

9 здійснити вибір стратегії розвитку на основі матриці Ігоря Ансоффа.

Об’єктом дослідження є стратегічне управління діяльністю Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в сучасних умовах.

Предметом дослідження є процеси формування та реалізації стратегії розвитку компанії, що враховують внутрішні ресурси, зовнішні виклики і можливості на ринку природного газу в Івано-Франківській області.

Методи дослідження. Теоретичною базою для написання бакалаврської роботи стали наукові праці з теорії стратегічного управління, менеджменту та розвитку компаній, а також сучасні підходи до формування стратегій розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Для досягнення мети дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: історичний метод – для вивчення еволюції поняття «стратегія» та розвитку теоретичних підходів;

метод аналізу та синтезу – при дослідженні сутності стратегічного управління і методів формування стратегії; системний підхід – для комплексного оцінювання діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»; фінансовий аналіз – для оцінки економічного стану підприємства; метод стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз – для аналізу дальнього зовнішнього середовища, зокрема політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів та SWOT-аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз; метод матричного моделювання (матриця Ігоря Ансоффа) – для вибору оптимальної стратегії розвитку; метод індукції та дедукції – під час формулювання рекомендацій та розробки стратегії розвитку компанії в сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в умовах воєнного стану. Запропоновані підходи сприятимуть зміцненню потенціалу компанії, оптимізації використання ресурсів та адаптації до зовнішніх викликів. Отримані результати можуть бути використані керівництвом компанії при плануванні подальшого розвитку, а також стануть корисними для інших компаній галузі, які прагнуть удосконалити свої стратегічні управлінські практики.

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел, що включає 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність поняття «стратегія» та її класифікація

В умовах сучасної економічної нестабільності питання застосування стратегічного підходу до управління компаніями набуває особливої актуальності. Стратегія виступає основою довгострокового управління розвитком компанії, допомагає знаходити оптимальні шляхи її діяльності та знижує ризик помилкових рішень, спричинених неточною інформацією про можливості суб'єкта господарювання та його зовнішнє середовище. Багато успішних компаній у розвинених країнах активно впроваджують стратегії у свою діяльність. Останні роки характеризуються значними технологічними, економічними, конкурентними та соціокультурними змінами, які суттєво впливають на розробку стратегій. Поступово вони стають невід'ємним елементом планування діяльності українських компаній. З метою забезпечення їх ефективного функціонування виникає потреба у науковому обґрунтуванні стратегій розвитку.

Термін «стратегія» походить із військової сфери та перекладається з грецької «strategia» як «керування військом». Це наука, яка досліджує закономірності та особливості війни, зосереджуючись на теоретичних засадах планування, підготовки й здійснення військових операцій відповідно до поставлених стратегічних цілей. У сфері управління цей термін почали активно застосовувати з 1950-х років, коли виникла необхідність реагувати на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі.

У 1962 році А. Чандлер вперше використав термін «стратегія» у своїй книзі «Стратегія і структура: глави з історії американських промислових підприємств». На основі аналізу діяльності великих корпорацій він дійшов до висновку, який став ключовим принципом стратегічного управління: «Структура підпорядковується стратегії» (Structure follows Strategy). Якщо організаційна структура не відповідає обраній стратегії, компанія функціонує неефективно, а зміна стратегії неминуче призводить до змін у структурі управління.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають стратегію як загальний план дій, що дозволяє визначити пріоритети стратегічних завдань, оцінити ресурсний потенціал та визначити послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей. Р. Річардсон вважає, що стратегія повинна включати два основні компоненти: стратегічні цілі, яких планується досягти, та план дій, необхідний для їх реалізації.

Проте, наявність стратегії не гарантує автоматичного успіху. Хоча стратегії часто розробляються з розрахунком на тривалий період, для компанії може бути доцільним використовувати як короткострокові стратегії, так і комбінувати їх із довгостроковими. Р. Грант розглядає стратегію як планування шляхів, за допомогою яких компанія може досягти визначених цілей, вважаючи, що саме стратегія забезпечує її виживання та процвітання.

Отже, у класичному підході науковці сприймають стратегію як метод або процес досягнення цілей, а також як інструмент планування для їх реалізації в довгостроковій перспективі.

Розвиток наукового розуміння сутності терміну «стратегія» відбувався переважно завдяки прогресу профільної наукової дисципліни та змінам у практиці стратегічного управління. Аналізуючи основні емпіричні дослідження наукових шкіл стратегій, можна помітити, що кожен етап цього процесу мав свої характерні риси, зумовлені специфікою умов тогочасного періоду.

Існують різні підходи до трактування терміну «стратегія», які відображають багатогранність цього поняття та його застосування в різних сферах. Одні науковці розглядають стратегію як загальний план дій для досягнення визначених цілей, інші – як спосіб адаптації компаній до змін у зовнішньому середовищі. Досліджуючи наукову літературу, науковці з’ясували, що всі наявні визначення поняття «стратегія» можна згрупувати в 14 категорій (рис. 1.1).

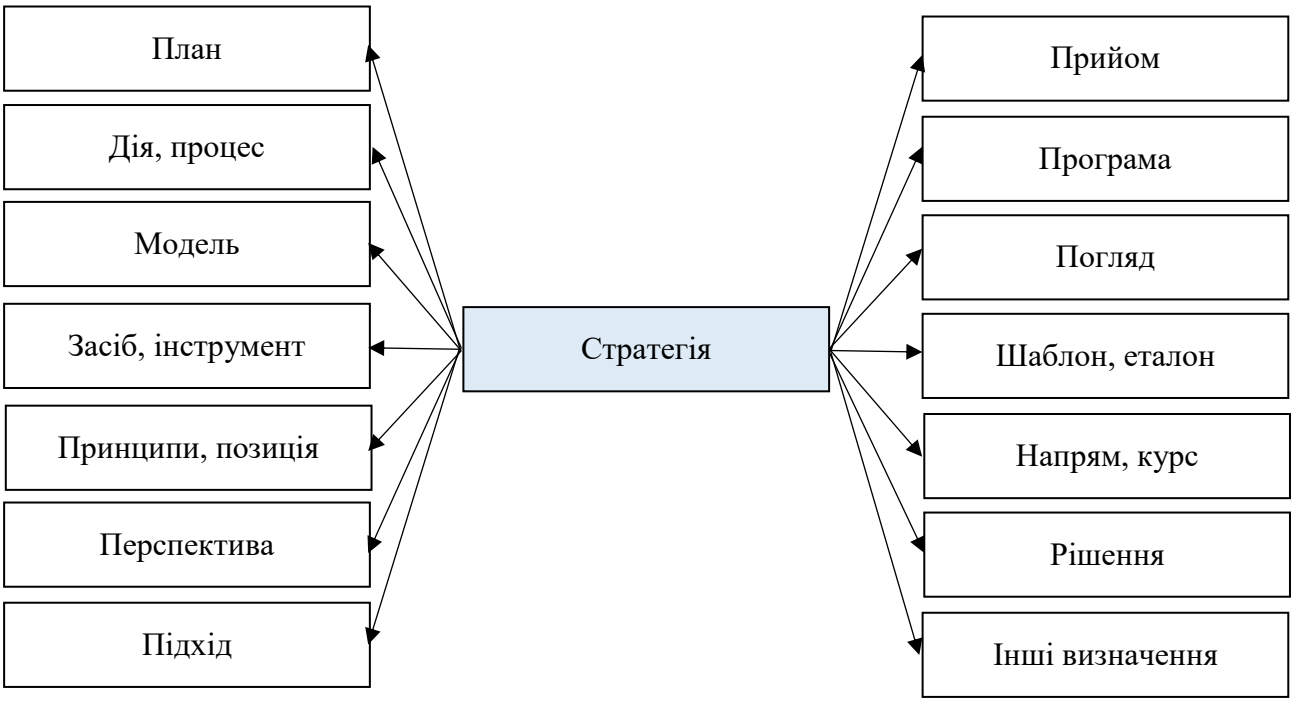


Рисунок 1.1 – Узагальнені підходи до трактування терміну «стратегія»

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 32].

Аналіз наведених підходів і трактувань терміну «стратегія» свідчить про наявність різноманітних поглядів та підходів серед українських і зарубіжних науковців, що призводить до різних інтерпретацій цього поняття. Це ще раз підкреслює його багатогранність і складність.

Часто при трактуванні поняття «стратегія» науковці використовують кілька підходів одночасно. Аналізуючи різні визначення стратегії за кожним із підходів, ми виявили низку важливих причинно-наслідкових зв’язків, а саме:

1 стратегія розробляється в межах визначеного вектору (або кількох векторів), що передбачає наявність чітко сформульованої мети;

2 сукупність послідовних дій, що забезпечують досягнення мети, утворює процес, тому стратегію слід також розглядати як процес;

3 досягнення мети дає змогу отримати бажаний майбутній стан або заздалегідь визначену позицію, отже, стратегія є інструментом для досягнення цієї позиції;

4 досягнення визначеної позиції передбачає виконання низки завдань, що виходять з загальної мети. Під час виконання завдань приймаються рішення

щодо того, як діяти, враховуючи зовнішні можливості та загрози;

5 визначені мета і завдання, а також дії для їх реалізації, оформлюються у вигляді планів. Плани включають обсяг робіт для кожного завдання, методи їх виконання в певній послідовності та кінцеві терміни для досягнення цілей.

К. В. Желуденко у своїх наукових працях виокремила 3 наукові підходи до визначення сутності стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до розуміння сутності терміну «стратегія»

Підхід	**Представники**	**Характерні риси**
Класичний підхід	А. Чандлер, Д. Куінн, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія, як засіб досягнення цілей компанії.
Концептуальний підхід	Г. Мінцберг, М. Портер	Стратегія, як вибір правил прийняття рішень.
Комплексний підхід	Дж. Джонсон, К. Скулс	Стратегія як план діяльності компанії у зовнішньому середовищі, взаємодія з конкурентами, задоволення потреб споживачів і зміцнення конкурентних позицій.

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 51].

У сучасних підходах до стратегій компаній виокремлюють десять основних шкіл (концепцій), що з’явилися в літературі з менеджменту з 60-х років XX століття. Кожна школа має свої унікальні риси та сприяє розвитку стратегічного управління. Ці школи можна поділити на три групи за характером досліджень [3, с. 112]:

І група – складається з трьох шкіл: дизайну, планування та позиціонування. Представники даних шкіл акцентують увагу на тому, як повинні формуватися стратегії. Ці школи мають директивний характер.

ІІ група – включає шість шкіл: підприємницьку, пізнавальну, школу навчання, влади, культури й зовнішнього середовища. Науковці даних шкіл розглядають стратегію як відносно незалежний процес формального планування.

ІІІ група – складається з однієї школи: конфігурації, яка зосереджена не на плануванні стратегії, а на її змісті, об’єднуючи елементи усіх попередніх шкіл.

Розглянемо деякі трактування терміну «стратегія» різними науковцями у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Трактування терміну «стратегія» різними науковцями

Науковці	Трактування терміну	Джерело
О. В. Борисюк, Д. С. Маленицький	Стратегія являє собою таку діяльність, що орієнтована на досягнення та підтримку конкурентної позиції на ринку, а також на забезпечення довгострокових конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності.	[4, с. 161]
О. І. Гудзь	Стратегію – це довгостроковий адаптивний план дій інноваційного характеру з певним рівнем ризику, що спирається на всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.	[5, с. 347]
Р. М. Захарчин	Стратегія являє собою узгоджене відображення цілей та інструментів економічного розвитку компанії на тривалу перспективу.	[6, с. 246]
О. І. Кузьмак	Стратегія є інструментом реалізації довгострокових цілей компанії шляхом встановлення пріоритетів інноваційного розвитку.	[7, с. 116]
Ю. С. Погорелов	Стратегія – це безперервний процес, що здійснюється через зміну станів компанії, де кожний новий стан якісно відрізняється від попереднього.	[8, с. 77]
О. В. Тур	Стратегія – це сукупність управлінських рішень, спрямованих на визначення позитивних перспектив, пріоритетів й напрямків розвитку соціально-економічної системи компанії, що забезпечує її динамічний і стійкий розвиток.	[9, с. 40]
С. В. Філіна, О. В. Дрига	Стратегію компанії можна визначити як гнучкий перспективний план розвитку інноваційного характеру з певним рівнем ризику.	[10, с. 123]
М. В. Хацер	Стратегія – це загальна комплексна програма дій компанії, яка окреслює її місію, ключові проблеми, основні і проміжні цілі, а також розподіл ресурсів для їх реалізації.	[11, с. 109]

Джерело: сформовано автором на основі [4-11].

На основі проведеного аналізу трактувань, пропонуємо власне бачення терміну «стратегія». Отже, стратегія – це довгостроковий план, що поєднує сукупність дій і рішень, сформованих із використанням сучасних стратегічних інструментів та методів, спрямованих на досягнення визначених цілей та посилення конкурентних переваг в умовах інтенсивної ринкової конкуренції.

Класифікація стратегій передбачає упорядкування різних типів стратегій за певними ознаками. Вона дозволяє чітко структурувати стратегічні підходи та визначити оптимальні напрями розвитку компанії в залежності від її цілей та умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Різновиди стратегій управління згруповані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація стратегій за різними ознаками

Класифікаційна ознака	**Різновиди стратегій**
За ієрархією в структурі управління	Корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна.
За конкурентною позицією на ринку	Лідерства, претендента, послідовника, новачка.
За функціональною ознакою	Операційна, виробнича, маркетингова, екологічна, соціальна тощо.
За життєвим циклом компанії	Зростання, стабілізації, скорочення.
За поведінкою на ринку	Активна, пасивна.
За конкурентністю стратегій	Зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення, ліквідації.
За рівнем спеціалізації компанії	Вузької спеціалізації, економії на масштабі, диверсифікації.
За способом досягнення конкурентних переваг	Лідерства за витратами, оптимальних витрат, диференціації, фокусування.

Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 156; 13].

Стратегічний набір сучасних компаній повинен бути конкурентоспроможним, тобто відповідати основним вимогам: адаптивності, надійності, гнучкості, динамізму і цілеспрямованості. Також стратегії, що складають цей набір, мають бути науково обґрунтованими, взаємопогодженими та взаємодоповнюючими, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність компанії і гарантувати її стабільний розвиток у змінному та непередбачуваному середовищі.

Отже, в умовах значної нестабільності зовнішнього середовища, активних інтеграційних процесів та глобалізації бізнесу стратегія набуває важливого значення, забезпечуючи конкурентоспроможність як окремих компаній, так і країни загалом. Відсутність чіткої стратегії та комплексу заходів для її реалізації уповільнює розвиток сучасних компаній чи навіть призводить до кризових ситуацій. Ці обставини підкреслюють важливість розробки стратегії для кожної компанії. Створення ефективної та ретельно продуманої стратегії є ключовою умовою для досягнення компанією довгострокових цілей.

1.2 Особливості реалізації стратегічного управління в компанії

В умовах високої нестабільності та мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища, складних управлінських процесів і глобалізації стратегічне управління в компаніях набуває особливого значення. Його основною метою є впровадження ефективної стратегії розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Стратегічне управління охоплює широкий спектр завдань, починаючи від аналізу стратегії і завершуючи її формуванням, реалізацією та контролем за виконанням.

О. В. Рудницька та А. А. Комаровський під стратегічним управлінням розуміють «процес формулювання стратегій для діяльності компанії, що базується на попередньому аналізі внутрішніх і зовнішніх умов, встановленні цілей та визначенні місії» [14]. Стратегічне управління має мати цілеспрямований характер, бути послідовним, безперервним та циклічним.

За визначенням О. М. Таран-Лала та К. В. Сіхорука, стратегічне управління компанією є одним із засобів управління бізнесом, що використовують менеджери для досягнення визначених цілей. Воно спрямоване на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з метою максимально ефективного використання ресурсів для досягнення поставлених цілей [15].

Стратегічне управління компанією є комплексом характеристик, які описують її майбутній стан, зокрема орієнтацію на досягнення певних цілей і позицій на ринку. Серед особливостей стратегічного управління нами були виокремлені наступні:

1 визначає сукупність якісних характеристик компанії, що стосуються її майбутнього стану, але не дозволяє детально описати поточний стан;

2 не є набором конкретних правил, процедур чи схем, а є, передусім, філософією або ідеологією бізнесу та управління;

3 дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються в межах реалізації конкретних стратегій;

4 використовуються різноманітні інструменти та методи розвитку компанії, включаючи стратегічні плани, проєкти та програми, а також

стратегічне планування та контроль.

Однак варто зазначити, що стратегічне управління надає компанії ряд переваг. Завдяки стратегічному управлінню керівництво компанії має можливість не лише розробити стратегії на майбутній період, а й здійснити об'єктивне вдосконалення своєї діяльності, реалізуючи необхідні заходи для вирішення поточних проблем. Тому, для розробки стратегії компанії важливо детально вивчити внутрішні та зовнішні умови, що визначають існуючі проблеми та ймовірність виникнення нових проблем під впливом негативних факторів зовнішнього середовища.

Особливу увагу слід приділити необхідності впровадження стратегічного управління у вітчизняних компаніях в умовах війни. Воєнні дії спричиняють негативні зовнішні фактори, що загрожують діяльності компаній в Україні. У зв'язку з цим, важливо розробляти нові стратегії, які дозволять ефективно адаптуватися до мінливих умов. Для забезпечення стабільності й успішності компанії в нинішніх умовах менеджери повинні створювати нові стратегії розвитку, які враховують як інтереси компанії, так і суспільства. Розробка стратегій має бути швидкою, враховувати всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і сприяти сталому розвитку компанії.

Варто підкреслити різницю між стратегічним управлінням і стратегічним плануванням, оскільки перше є більш широким і всеохоплюючим поняттям. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», тоді як стратегічне управління охоплює питання «що, хто і як повинен робити?». Між ними існують ті ж самі розбіжності, що й між плануванням і управлінням в загальному.

Процес стратегічного управління включає три взаємопов'язані етапи:

1. Підготовчий етап, який забезпечує інформаційну основу для розробки стратегії. На цьому етапі здійснюється стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

2. Основний етап, що полягає в розробці стратегії. В основі даного етапу лежить стратегічне планування.

3. Заключний етап, який охоплює реалізацію, коригування та зворотний

зв’язок. Даний етап передбачає стратегічну організацію, контроль та регулювання.

С. Побігун розглядає стратегічне управління як складний та відповідальний процес, що включає кілька послідовних етапів, які схематично зображені на рисунок 1.2.

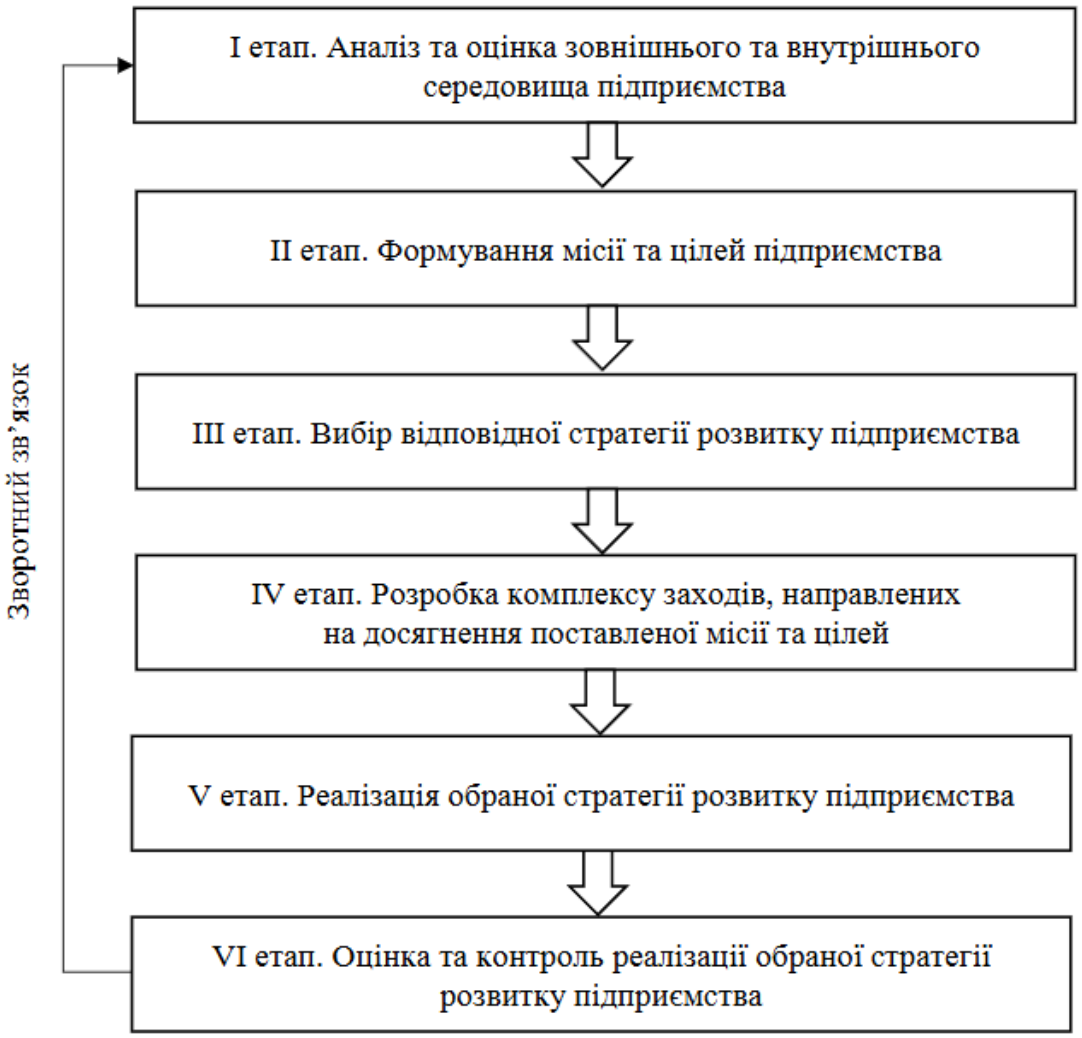


Рисунок 1.2 – Процес стратегічного управління в компанії

Джерело: [16, с. 103].

На першому етапі стратегічного управління здійснюється аналіз та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, що дозволяє виявити фактори, котрі можуть впливати на її діяльність. На другому етапі формується місія та визначаються цілі компанії, що окреслюють основні напрямки її розвитку. Третій етап передбачає вибір найбільш відповідної стратегії розвитку, яка дозволяє ефективно досягти встановлених цілей з урахуванням ризиків і

можливостей. Четвертий етап включає розробку конкретних заходів, які повинні бути реалізовані для досягнення визначених цілей і місії компанії. П’ятий етап – це безпосередня реалізація обраної стратегії, коли розроблені заходи впроваджуються в діяльність компанії. На останньому, шостому етапі, здійснюється оцінка та контроль виконання стратегії, що дає змогу коригувати її в разі потреби для забезпечення ефективності і досягнення намічених результатів.

Під час здійснення стратегічного управління слід дотримуватись певних принципів, які можна згрупувати у 3 групи:

1 принципи системності, серед яких виділяють такі принципи: системність, цілісність, принцип кінцевої мети, адаптивність та рухливість;

2 принципи розвитку, до яких належать наступні принципи: комплексність, гнучкість, сумісність, інформаційна забезпеченість, багаторівневість, ефективність та результативність;

3 принципи управління, серед яких виокремлюють такі принципи: науковість, системність, гнучкість, відкритість, деталізація тощо [17].

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії між компанією та середовищем, яка дозволяє підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення поставлених цілей, що, в свою чергу, забезпечує її виживання в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління є запорукою довгострокового успіху компанії на ринку, а при правильному виконанні воно значно збільшує шанси компанії на досягнення успіху.

Функції стратегічного управління поділяються на загальні та специфічні. До загальних функцій належать: планування, цілепокладання, діагностика, прогнозування, контроль, координація та комунікація. Також окремі функції мають вузьконаправлений характер та відображають ключові компетенції виключно системи стратегічного менеджменту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Специфічні функції стратегічного управління

Функції	**Характеристика функцій**
Позиціонування	Фокус на виборі стратегії на основі глибокого аналізу конкурентного середовища.
Передбачення	Розробка стратегії на основі досвіду, знань та інтуїції.
Аналітична функція	Вибір стратегії через серйозні аналітичні розрахунки.
Переговорна функція	Управління внутрішніми конфліктами через переговори та партисипативне управління.
Адаптація	Розуміння стратегії в контексті взаємодії з зовнішнім середовищем.
Трансформація	Управління процесом переходу компанії до змін в умовах зовнішніх впливів.
Маневрування	Стратегічне управління для досягнення довгострокового розвитку через контроль чи кооперацію з ринковими агентами.
Встановлення відповідності	Співвідношення внутрішнього потенціалу компанії з можливостями зовнішнього середовища.
Культуротворча функція	Створення стратегії на основі корпоративних принципів та переконань.
Структуротворча функція	Забезпечення ефективного розподілу управлінських функцій для досягнення цілей.
Конфігураційна функція	Забезпечення стабільності компанії у довгостроковій перспективі.

Джерело: сформовано автором на основі [18, с. 32].

Виконання зазначених функцій забезпечує стабільний довгостроковий розвиток компанії в конкурентному середовищі.

До ключових переваг стратегічного управління можна віднести наступні:

1 адаптація та гнучкість: можливість швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечення високого рівня адаптації до постійних змін;

2 стратегічна орієнтація: спрямованість компанії на досягнення довгострокових стратегічних цілей і перспектив;

3 прогнозування та прийняття рішень: зниження негативних наслідків змін і забезпечення бази для раціональних рішень завдяки аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів;

4 ефективність управлінських рішень: підвищення ефективності стратегічних рішень на всіх рівнях управління компанією;

5 зовнішні зв’язки та вплив на середовище: створення системи ефективних зовнішніх зв’язків і здатність компанії впливати на зовнішнє оточення;

6 стимулювання та мотивація: формування ефективного механізму мотивації та стимулювання для персоналу компанії;

7 покращення прибутковості та ефективності: полегшення роботи з забезпечення довгострокової і короткострокової ефективності, прибутковості та сталого розвитку компанії [19, с. 147].

Ж. Г. Чухлата зазначає, що стратегічне управління має певні обмеження і не є універсальним для всіх ситуацій та завдань, зокрема:

1 Воно не здатне надати точний опис стану компанії в бізнес-середовищі, а лише визначає майбутній потенціал і можливості для виживання в конкурентному середовищі.

2 Система стратегічного управління є філософією або ідеологією бізнесу, що вимагає поєднання інтуїції, професіоналізму та творчого підходу, а не лише формальних правил і процедур.

3 Впровадження цієї системи вимагає значних витрат часу та ресурсів, а також створення спеціального підрозділу для стратегічного аналізу та моніторингу зовнішнього середовища.

4 Помилки в виборі стратегії неможливо виправити оперативним менеджментом, що може призвести до програшу в конкурентній боротьбі.

5 Часто надмірну увагу приділяють стратегічному плануванню, але важливішою є реалізація плану, оскільки зміни можуть стикатися з опором персоналу та значними труднощами [20, с. 365].

Отже, стратегічне управління компанією – це процес розробки стратегій на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення цілей і місії компанії. Воно має бути цілеспрямованим, безперервним, послідовним і циклічним. Важливо враховувати як особливості компанії, так і умови зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Стратегічне управління актуальне не тільки за звичайних умов, але й під час криз або військових дій, оскільки адаптація до нових обставин дозволяє стабілізувати та покращити

діяльність компанії. Саме тому, розробка ефективних стратегій є ключовою для забезпечення розвитку вітчизняного бізнесу.

1.3 Методи формування стратегії розвитку компанії

У сучасній науковій літературі представлено чимало підходів до визначення стратегій поведінки компанії на ринку. Однак, не всі з них є однаково ефективними для конкретної компанії. Вибір оптимальної стратегії потребує передусім оцінки поточного стану компанії та аналізу ключових тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Для розробки ефективної стратегії розвитку компанії необхідно враховувати вплив як внутрішніх факторів (цілі, завдання, ресурси, персонал, технології, знання), так і зовнішніх факторів (політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, правові, етнічні аспекти тощо). Під час вибору оптимальної стратегії важливо враховувати такі показники:

1 етап життєвого циклу компанії;

2 сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища;

3 можливості та загрози зовнішнього середовища;

4 ключові напрямки бізнесової діяльності;

5 галузеве становище та основну концепцію формування конкурентних переваг.

Сучасне розуміння стратегічного управління в українських компаніях відрізняється від початкових етапів його впровадження. На відміну від зарубіжних компаній, українським компаніям складніше розробляти довгострокові плани через нестабільність політичної ситуації, законодавства та державного регулювання.

Серед основних сучасних методів розробки стратегії виокремлюють наступні (рис. 1.3).

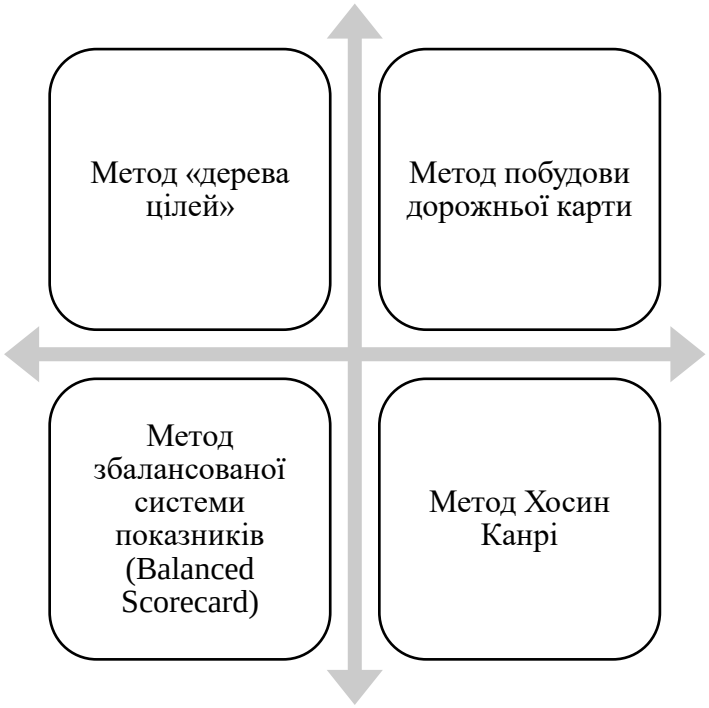


Рисунок 1.3 – Основні методи формування стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [22; 24; 25; 26; 28].

Метод побудови «дерева цілей» застосовує цільовий підхід у стратегічному управлінні. За визначенням А. В. Музиченка-Козловського, цей підхід охоплює методи та прийоми, які спрямовують управлінську діяльність, планування та реалізацію рішень на досягнення кінцевих результатів з урахуванням динамічних соціально-економічних характеристик [21, с. 110].

У практиці використовуються такі варіанти цільового підходу:

1 управління за цілями;

2 управління за результатами;

3 програмно-цільовий метод управління.

Метод «дерева цілей» передбачає графічне відображення зв’язків між місією компанії та її стратегічними, тактичними й оперативними цілями, створюючи складну систему цілей. Основою цього методу є декомпозиція – розподіл великої цілі на менші складові. Цей процес дозволяє представити кожну ціль як сукупність підцілей нижчого рівня, що сприяє точнішій їх розробці.

Важливим аспектом побудови «дерева цілей» є дотримання принципу ієрархічної структури, коли:

1 ціль вищого рівня визначає напрямок для формування підцілей нижчого рівня;

2 підцілі нижчого рівня слугують засобами реалізації вищої цілі та мають бути сформульовані так, щоб разом забезпечувати її досягнення.

Шаблон методу «дерева цілей» представлено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Шаблон методу «дерева цілей»

Джерело: сформовано автором на основі [22, с. 66].

Головний недолік методу «дерева цілей» – відсутність чітких правил розробки системи та аналізу управлінських процесів. Графічне представлення не відображає взаємодію між цілями одного рівня та зворотний зв'язок, коли наслідки можуть ставати причинами.

Наступним методом розробки стратегії є метод побудови дорожньої карти, що відображає покроковий розвиток процесу – від запуску нового продукту чи послуги до впровадження технологій, розвитку персоналу або реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Дорожня карта формує сценарій розвитку, враховуючи вимоги, обмеження, ризики, терміни та можливі альтернативи.

В. Є. Хаустова розглядає дорожню карту як офіційний документ, що окреслює можливі шляхи розвитку компанії в довгостроковій перспективі, формуючи пріоритети та створюючи основу для їх реалізації [23, с. 30].

Процес побудови дорожньої карти включає такі етапи:

1 Підготовка дослідження – обґрунтування необхідності створення дорожньої карти через аналіз проблем компанії. Визначаються завдання для розв'язання цих проблем, очікувані результати та призначаються відповідальні виконавці.

2 Розробка дорожньої карти – створення сценарію розвитку компанії, визначення її ключових характеристик, альтернативних варіантів розвитку, їх оцінка та вибір оптимального. Також визначаються індикатори для моніторингу та потреби в ресурсах.

3 Реалізація дорожньої карти – виконання поставлених завдань, впровадження системи моніторингу та забезпечення зворотного зв'язку між виконавцями [24, с. 142].

Перевагами методу побудови дорожньої карти є те, що він наочно відображає розвиток різних сфер діяльності у контексті конкретних тактичних цілей, включає час як основний ресурс, є інструментом для досягнення однієї стратегічної цілі та дозволяє встановлювати взаємозв'язки між підрозділами під час планування. Крім того, дорожня карта виступає «путівником» для керівників компанії, допомагаючи своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні події, а також є невід'ємною частиною технологічних та інноваційних процесів.

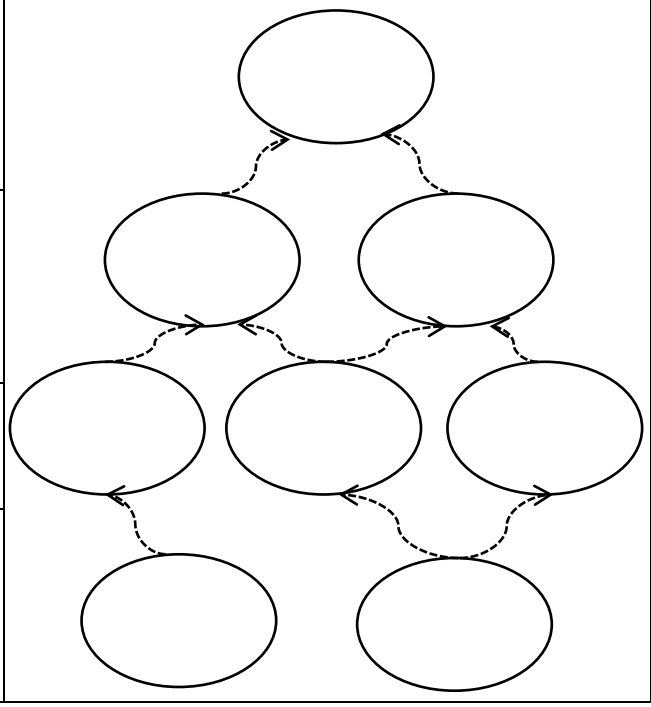
Збалансована система показників є ще одним методом побудови стратегії, що дозволяє вимірювати й оцінювати ефективність діяльності компанії за допомогою сукупності показників, обраних таким чином, щоб охопити всі ключові напрямки її роботи. Вона перетворює місію та стратегію компанії у взаємопов'язані показники. Ідею застосування цієї системи для покращення стратегічного планування вперше висунули автори Balanced Scorecard, зазначивши, що «менеджери повинні використовувати свою збалансовану систему показників для інтегрованого процесу розробки стратегії та бюджетування» [25, с.189].

Збалансована система показників передбачає розробку стратегії за чотирма основними напрямками: фінанси, ринок/клієнти, бізнес-процеси та організаційна

спроможність (навчання і розвиток персоналу). Для кожного з цих напрямків визначаються стратегічні цілі та створюється стратегічна карта з відповідними зв'язками. У межах кожної групи стратегічних цілей розробляються заходи для моніторингу виконання, визначається бажаний рівень продуктивності для кожного заходу та встановлюються стратегічні ініціативи.

Шаблон основної робочої схеми збалансованої системи показників наведений у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Шаблон основної робочої схеми збалансованої системи показників

<table>
<tr><td colspan="3">Місія компанії:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Стратегічна карта (стратегічні цілі)</td><td>Стратегічні заходи</td></tr>
<tr><td>Фінанси</td><td rowspan="4"></td><td></td></tr>
<tr><td>Ринок / клієнти</td><td></td></tr>
<tr><td>Бізнес-процеси</td><td></td></tr>
<tr><td>Організаційна спроможність (навчання та розвиток персоналу)</td><td></td></tr>
</table>

Джерело: сформовано автором на основі [26, с. 201].

Після визначення загального інтегрального показника для всіх чотирьох напрямків збалансованої системи показників: фінанси, ринок/клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу, необхідно вибрати основну майбутню стратегію розвитку.

Метод Хосин Канрі ґрунтується на циклі Демінга (PDCA), який є концепцією циклічного управління. PDCA – це «Плануй – Роби – Перевіряй – Дій», що представляє собою безперервний процес удосконалення всіх аспектів

діяльності компанії. Ключовим документом при розробці стратегії за методом Хосин Канрі є Х-матриця, в якій фіксуються стратегічні, тактичні та операційні цілі, а також їх взаємозв'язки. Головною перевагою Х-матриці є її здатність на одній сторінці формату А3 відобразити весь процес формування стратегії. Метод Хосин Канрі створює систематизований потік інформації для кожної сфери діяльності компанії, де цілі та ключові показники (KPI) передаються зверху вниз.

Шаблон Х-матриці зображений на рисунок 1.5.

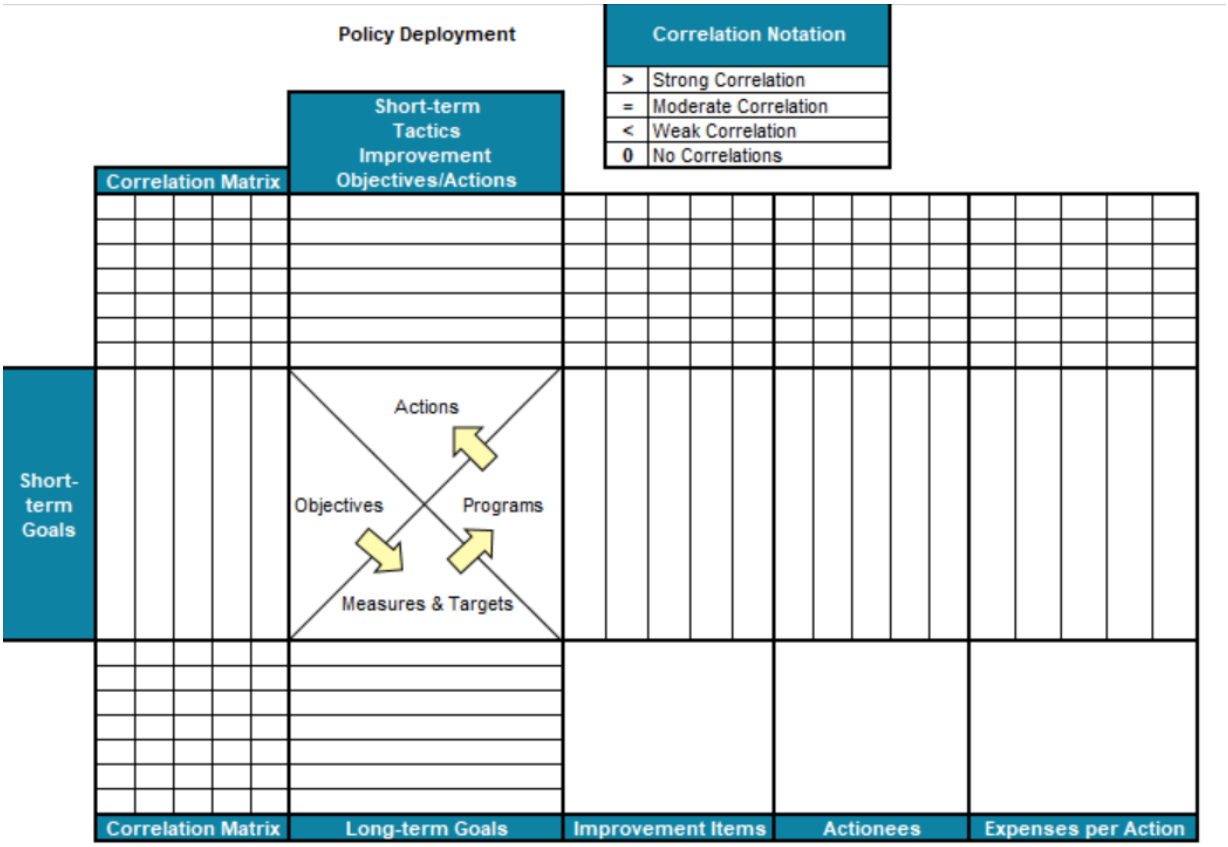


Рисунок 1.5 – Шаблон Х-матриці методу Хосин Канрі

Джерело: [27].

Формування стратегії за методом Хосин Канрі передбачає реалізацію наступних етапів:

1 Розробка стратегічного плану. Цей план складається вищим керівництвом компанії і має бути детально розроблений, з урахуванням вирішення найважливіших питань.

2 Визначення тактики. Керівники середньої ланки, на рівні

функціональних підрозділів, повинні визначити тактику, яка дозволить досягти цілей, поставлених вищим керівництвом. Важливим моментом є використання методики «передай м’яч», щоб залучити всіх членів робочої групи до обговорення і прийняття рішень. Тактика може коригуватися протягом усієї реалізації стратегії.

3. Реалізація заходів. Це один з найважливіших етапів, на якому необхідно реалізувати всі заплановані дії. Цей процес є ресурсозатратним і вимагає детальної підготовки.

4. Проведення контролю за реалізацією стратегії [28, с. 214].

Отже, ми розглянули чотири основні методи розробки стратегії в сучасних умовах: метод «дерева цілей», метод побудови дорожньої карти, метод збалансованої системи показників та метод Хосин Канрі. Кожен із цих методів має свої переваги і недоліки в застосуванні. Керівництву компанії необхідно обирати той метод, який найбільше підходить і відповідає її рівню стратегічної спроможності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»

2.1 Загальна характеристика діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» є частиною однойменного товариства, створеного у вересні 2022 року за рішенням ДК «Газ України» НАК «Нафтогаз України». Метою заснування стало уніфікування та підвищення ефективності функціонування газорозподільної системи країни під спільним брендом «ГАЗМЕРЕЖІ». Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №1335 від 25 листопада 2022 року «Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових» [29], державні газорозподільні мережі були передані в експлуатацію ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Бізнес-напрям «Газорозподіл» у складі Групи Нафтогаз відповідає за забезпечення безперервної доставки природного газу від магістральних трубопроводів безпосередньо до споживачів. Одним із ключових пріоритетів є оновлення та вдосконалення технічних процесів. Основною метою цього напряму є мінімізація енергетичних втрат у системі та підвищення її прозорості. Стабільне функціонування об’єктів критичної інфраструктури залишається важливим принципом у діяльності компаній, що входять до Групи Нафтогаз.

Візія Групи компаній «Нафтогаз України» полягає в забезпеченні стабільного та безперервного постачання природного газу й електроенергії по всій Україні за конкурентними цінами. Компанія прагне надавати якісний і швидкий сервіс для клієнтів, розвивати довгострокове та взаємовигідне партнерство, а також пропонувати гнучкі умови співпраці для надійного постачання енергоресурсів за ринковими умовами. Місія компанії: «Забезпечити людей національними енергетичними ресурсами та кращими енергоощадними рішеннями». Цінностями компанії є відкритість, безпека, ефективність та турбота про споживача [30].

У складі Групи Нафтогаз працюють 27 газорозподільних компаній, які

забезпечують транспортування природного газу до споживачів у різних регіонах України, підтримують безпеку та надійність газових мереж, а також впроваджують сучасні технології для підвищення ефективності розподілу енергоресурсів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Газорозподільні компанії, що входять у Групу Нафтогаз

Джерело: [31].

Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» здійснює свою діяльність відповідно до Статуту ТОВ «Газорозподільні мережі України» [32], Положення про філію, а також внутрішніх нормативних документів Групи Нафтогаз. Філія виступає відокремленим підрозділом товариства, не маючи статусу юридичної особи. Вона користується власною печаткою з офіційною назвою, має штампи, бланки та емблему.

Основним напрямом діяльності філії є розподіл природного газу споживачам Івано-Франківської області – населенню, бюджетним установам, організаціям та підприємствам. Окрім того, філія відповідає за безпечну й безперебійну експлуатацію регіональної газорозподільної системи [33].

Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» здійснює розподіл природного газу для таких категорій споживачів:

1 населення – обслуговує 870 314 побутових споживачів, дбаючи про комфорт українських родин і захист їхніх інтересів;

2 юридичні особи – надає послуги з розподілу газу для 9 218 комерційних клієнтів.

Відповідно до визначених напрямів діяльності, Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» надає наступні послуги:

1 У сфері підключення до газу: підготовка та видача технічних умов; складання кошторисів і розробка проектно-кошторисної й проектно-технічної документації; виконання будівельно-монтажних робіт; технічний супровід будівництва газопостачальних систем; підключення до діючих газових мереж; запуск газу; реконструкція існуючих газових мереж.

2 У сфері розподілу газу: транспортування природного газу через розподільчі газопроводи; щоденний облік і балансування обсягів газу; експертиза та повірка засобів обліку й вимірювальної техніки; монтаж і демонтаж газових лічильників; проведення хімічного аналізу природного газу.

3 У сфері газового обладнання: продаж і встановлення газових опалювальних приладів. До переліку продукції входять модеми, водонагрівачі, газові та твердопаливні котли, лічильники тощо. Реалізація товарів відбувається як через спеціалізовані Клієнтські простори з демонстраційними вітринами та кваліфікованими консультантами, так і через інтернет-магазин.

4 У сфері безпеки: технічне обслуговування газових мереж, обладнання та приладів; діяльність аварійно-диспетчерської служби, яка цілодобово приймає аварійні виклики, оцінює ситуацію, вживає термінових заходів для виявлення причин та оперативної ліквідації аварій.

Організаційна структура Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»» є лінійно-функціональною, що передбачає пряму ієрархічну підпорядкованість (рис. 2.2).

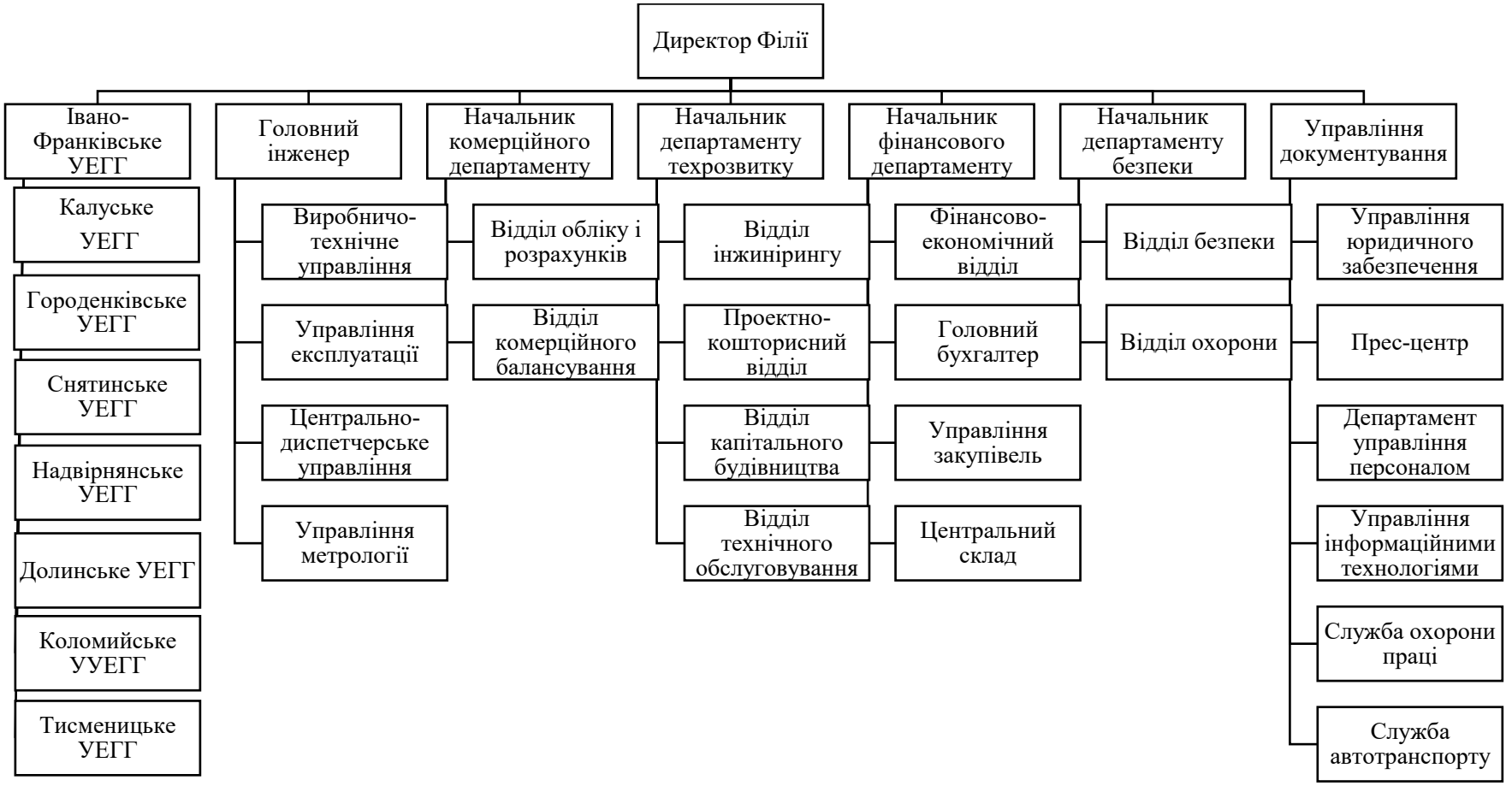


Рисунок 2.2 – Організаційна структура Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії.

Організаційна структура та максимальна кількість штатних працівників Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» затверджуються Правлінням Товариства за попереднім погодженням із загальними зборами. Працівники Філії цілодобово забезпечують стабільну експлуатацію приблизно 17 тисяч кілометрів газопроводів, що доставляють газ як для бізнесу, так і для об'єктів критичної інфраструктури – лікарень, шкіл, дитячих садків та інших важливих установ.

Загальна кількість працівників Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» становить 2 509 осіб, з них 1 674 чоловіків та 835 жінок. Штатна чисельність працівників за категоріями відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Штатна чисельність працівників Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Категорії працівників	**Кількість працівників, ос.**
Керівники	302
Професіонали	233
Фахівці	260
Технічні службовці	82
Робітники	1 632
Всього:	**2 509**

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії.

Філією керує директор, який призначається на посаду наказом Голови правління Товариства на основі рішення Правління Товариства за погодженням із Загальними зборами. Призначення та звільнення директора Філії здійснюється наказом Голови правління Товариства. Голова правління укладає трудовий договір з директором Філії, враховуючи положення Статуту. Директор відповідає за керівництво діяльністю Філії відповідно до чинного законодавства України, Статуту, рішень Загальних зборів та Правління Товариства, Положення про Філію, укладеного трудового договору та внутрішніх нормативних документів Товариства та Філії, а також внутрішніх документів Групи Нафтогаз.

Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» має в своєму розпорядженні великі виробничі потужності, але через значну частку

зношеного обладнання компанія взяла курс на модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази.

Зокрема, для підвищення надійності та ефективності газорозподілу Філія використовує інноваційне обладнання та технології під час ремонту та модернізації мереж, таких як заміна газорозподільних пунктів, будинкових регуляторів і газопроводів. Придбання спеціалізованих аварійно-диспетчерських машин, автотранспорту з обладнанням для пошуку витоків газу та діагностики мереж, а також мобільних лабораторій для виявлення витоків газу забезпечує високий рівень контролю за станом газових мереж і їх безперебійну роботу.

Компанія акцентує увагу на впровадженні передових технологій у виробничій діяльності, зокрема під час газифікації та модернізації мереж, а також впровадженні різноманітних програмних рішень і сервісів.

З метою підвищення ефективності управління розподілом газу запроваджена цифровізація процесів щоденного балансування природного газу. Активно працює інноваційне Центральне диспетчерське управління, яке визначає фактичне та прогнозоване споживання газу, здійснює моніторинг несанкціонованих витоків газу.

Відкриття Метрологічного центру в Івано-Франківську в 2022 році дозволило повністю оцифрувати процес повірки газових лічильників за допомогою програмного забезпечення та онлайн-системи контролю. Також було організовано логістичні зв’язки для доставки лічильників не тільки до районних УЕГГ компанії, але й до інших облгазів західного регіону.

Використання геоінформаційної системи (ГІС) дає можливість інженерно-технічному персоналу проводити моніторинг стану газопроводів безпосередньо з робочих місць, що входять до зони обслуговування філії.

З 2024 року у Івано-Франківській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» запроваджено електронний документообіг у системі «Мегаполіс», що значно спростило проходження документів та покращило контроль за їх виконанням.

Філія активно використовує онлайн-сервіси, зокрема контакт-центр і

особистий кабінет на сайті Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», що дозволяє споживачам зручно управляти послугами, здійснювати операції та отримувати доступ до інформації про споживання газу, нарахування та оплату рахунків, а також взаємодіяти з постачальником газу через Інтернет.

Отже, можна сказати, що Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» є сучасною компанією, яка активно займається модернізацією газорозподільних мереж, впроваджує інноваційні технології та забезпечує безперебійне та ефективне постачання газу споживачам. Філія активно працює над покращенням безпеки та надійності газових мереж, застосовуючи цифровізацію процесів, геоінформаційні системи та онлайн-сервіси для зручності споживачів.

2.2 Фінансовий аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

У процесі вивчення господарської діяльності будь-якої компанії важливе місце займає аналіз фінансових результатів. Його актуальність полягає в тому, що він дозволяє встановити найефективніші шляхи використання ресурсів, визначити структуру доходів і витрат, а також оцінити фактичний рівень прибутків чи збитків. Саме прибутковість є основним показником ефективності роботи компанії в умовах ринкової економіки, незалежно від форми власності чи напрямів діяльності. Фінансовий аналіз є ключовим інструментом для оцінки ефективності діяльності компанії та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дає змогу виявити сильні і слабкі сторони фінансового стану компанії та розробити стратегії для підвищення рівня продуктивності.

Фінансовий аналіз – це комплекс аналітичних заходів, що зазвичай базуються на відкритих фінансових даних і спрямовані на оцінку стану компанії та ефективності використання її економічного потенціалу. Результати такого аналізу використовуються для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію діяльності компанії або визначення доцільності участі в ній. Мета

фінансового аналізу полягає у виявленні внутрішніх чинників, що впливають на фінансові результати, з метою підвищення ринкової вартості компанії та оцінки потенційних резервів. Це досягається шляхом дослідження стану та динаміки ключових показників фінансово-господарської діяльності, а також аналізу причин їх змін [34].

Фінансовий аналіз виконує низку важливих функцій, серед яких:

1 всебічне вивчення діяльності компанії шляхом аналізу структури власного і позикового капіталу, ефективності його використання, а також оцінки стану внутрішнього і зовнішнього ринку, економічних тенденцій та динаміки розвитку;

2 сприяння досягненню високої ефективності, надійності та стабільності функціонування компанії через реалізацію стратегічних планів, дотримання пріоритетних напрямків діяльності та оцінку їх результативності, а також оптимізацію використання ресурсів для забезпечення сталого розвитку;

3 формування ринково орієнтованого підходу до стратегічного планування та реалізації цілей діяльності компанії;

4 здійснення контролю за всіма напрямками роботи компанії, включаючи моніторинг виконання планів та корекцію подальших дій [35, с. 84].

Вибір джерел інформації для фінансового аналізу залежить від специфіки аналізу та поставлених цілей. Основними джерелами є: фінансова та статистична звітність компанії, дані управлінського обліку, вибіркові показники з первинних документів, а також результати експертних оцінок. Задля підвищення точності та глибини аналізу можуть залучатися зовнішні джерела – зокрема, дані галузевої статистики, ринкові аналітичні звіти, інформація про конкурентів [36, с. 15]. Комплексний підхід до формування інформаційної бази дозволяє зробити більш обґрунтовані висновки щодо фінансового стану компанії та визначити ефективні напрямки для її розвитку.

Розглянемо фінансові показники діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2023-2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників фінансової діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» (тис. грн.)

№ п/п	Найменування показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1.	Основні засоби	307 894	365 684	+57 790	18,77
2.	Амортизація	7 235	45 887	+38 652	534,24
3.	Запаси	11 555	57 098	+45 543	394,14
4.	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	106 773	203 928	+97 155	90,99
5.	Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3 342	1 373	-1 969	-58,92
6.	Власний капітал	223 708	255 297	+31 589	14,12
7.	Довгострокові зобов’язання	78 611	66 849	-11 762	-14,96
8.	Поточні зобов’язання і забезпечення	146 526	196 272	+49 746	33,95
9.	Матеріальні затрати	124 136	285 352	+161 216	129,87
10.	Витрати на оплату праці	95 670	539 710	+444 040	464,14
11.	Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	301 742	1 144 078	+842 336	279,16
12.	Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	297 866	945 740	+647 874	217,51
13.	Валовий прибуток (збиток)	3 876	198 338	+194 462	5017,08
14.	Чистий фінансовий результат	(5 893)	64 240	+70 133	990,11

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії.

Під час аналізу динаміки показників діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2023-2024 роки можна зробити висновок, що в умовах помірного зростання активів компанії у цей період спостерігається суттєве збільшення витрат, зокрема поточних зобов’язань, матеріальних витрат, видатків на оплату праці тощо. Це вказує на значні фінансові зобов’язання перед партнерами, активні інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації працівників, покращення якості послуг та зміцнення корпоративного іміджу. Як результат, відбулося різке зростання собівартості реалізованих робіт і послуг, що призвело до отримання збитку за підсумками 2023 року. Водночас у 2024 році зафіксовано зростання чистого доходу від реалізації у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про підвищення ділової активності компанії. Цю тенденцію також підтверджує збільшення вартості основних засобів та обсягів запасів у 2024 році порівняно з попереднім роком.

Для проведення комплексного фінансового аналізу Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», проаналізуємо показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Вихідними даними для таких розрахунків є Форма № 1 «Баланс» та Форма № 2 «Звіт про фінансові результати». Результати даних показників відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансового стану Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Показники	**Формула розрахунку**	**Фактичне значення**	**Рекомендоване значення**
Коефіцієнт поточної платоспроможності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,64	1,5-2,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	1,3	0,2-0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів	0,3	≥ 0,5
Коефіцієнт обігу основних засобів	Чиста виручка від реалізації продукції / Основні засоби	3,13	1,5-2,5
Коефіцієнт обертання запасів	Собівартість реалізації / Запаси	16,6	3-5 оборотів на рік
Коефіцієнт прибутковості	Прибуток після сплати податку / Чиста виручка	0,17 (17 %)	≥ 10%

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії.

Коефіцієнт поточної платоспроможності (2,64) свідчить про високу спроможність компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Однак перевищення рекомендованого діапазону (1,5-2,5) може свідчити про нераціональне використання обігових коштів. Івано-Франківській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» рекомендовано оптимізувати структуру активів, зокрема рівень запасів і дебіторської заборгованості задля підвищення ефективності оборотного капіталу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (1,3) значно перевищує нормативний показник (0,2-0,5), що вказує на надлишкові залишки грошових коштів. З одного боку, це гарантує високу здатність компанії розраховуватись за зобов'язаннями, з іншого – свідчить про можливе недоотримання прибутку через невикористаний інвестиційний потенціал. Керівництву компанії доцільно розглянути можливість інвестування частини грошових коштів чи спрямування їх на розвиток

операційної діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості (0,3) є нижчим за рекомендований рівень (не менше 0,5), що вказує на високий рівень залежності від короткострокових зобов'язань. Така структура пасивів свідчить про підвищений ризик нестабільності в умовах фінансових коливань. Компанії слід працювати над залученням довгострокових інвестицій, а також збільшенням власного капіталу для посилення фінансової незалежності.

Коефіцієнт обігу основних засобів (3,13) перевищує середньогалузеві значення (1,5-2,5), що є позитивною ознакою ефективного використання основних засобів. Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» демонструє здатність генерувати значну виручку на одиницю вкладених інвестицій у виробничі ресурси.

Коефіцієнт обертання запасів (16,6) значно перевищує рекомендовані межі (3-5 оборотів на рік), що може свідчити як про ефективне управління запасами, так і про потенційний дефіцит товарно-матеріальних цінностей. Така ситуація може створити ризики збоїв в обслуговуванні клієнтів. Компанії рекомендовано провести детальніший аналіз структури запасів та забезпечити їх оптимальний рівень.

Коефіцієнт прибутковості (17 %) свідчить про високу ефективність діяльності компанії. Чистий прибуток становить 17 % від виручки, що перевищує базовий орієнтир у 10 %. Це свідчить про контрольовану собівартість, вдало сформовану цінову політику та ефективне управління витратами. Керівництву компанії слід зберігати досягнутий рівень рентабельності, працюючи над утриманням конкурентоспроможності та подальшим зниженням витрат.

Загалом варто сказати, що Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» має сильні позиції у сфері ліквідності та прибутковості, однак варто звернути увагу на фінансову стійкість і більш раціональне використання грошових ресурсів та запасів для досягнення більш збалансованого фінансового розвитку.

2.3 Стратегічний аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Стратегічний аналіз є важливим інструментом для ефективного управління компанією, оскільки дозволяє комплексно оцінити як зовнішнє середовище компанії (ринкові тенденції, законодавчі зміни, конкуренцію), так і внутрішні можливості та ресурси (сильні та слабкі сторони компанії, кадровий потенціал, фінансовий стан). Завдяки цьому компанія може своєчасно виявляти можливості та загрози, адаптуватися до змін, посилювати свої конкурентні переваги та уникати необґрунтованих ризиків. Стратегічний аналіз є підґрунтям для розробки обґрунтованих стратегій розвитку, визначення пріоритетів та прийняття якісних управлінських рішень. Він допомагає сформувати цілісне бачення майбутнього компанії, підвищити її адаптивність, а також забезпечити стабільність і зростання в умовах динамічного ринку. Без цілісного стратегічного аналізу будь-яке планування може втратити зв’язок з реальністю і стати неефективним.

Як зазначають Т. М. Ковальчук та А. І. Вергун, «стратегічний аналіз являє собою початковий етап стратегічного управління та є інформаційно-аналітичним забезпеченням кожного етапу прийняття управлінських рішень» [37]. У змістовному аспекті стратегічний аналіз – це процес оперативного виявлення, систематизації та аналізу інформації про стан і зміни зовнішнього й внутрішнього середовища компанії. Його мета полягає у наданні керівництву обґрунтованих рекомендацій для прийняття стратегічних рішень і розробки конкурентоспроможних альтернатив відповідно до актуальної ситуації та визначених цілей.

Сьогодні будь-яка компанія функціонує в складних зовнішніх умовах, які включають безліч важливих і впливових факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних). Ці фактори постійно змінюються, що вимагає від компанії гнучкості, здатності до швидкої адаптації та стратегічного бачення для забезпечення стабільного розвитку [38, с. 143].

З метою аналізу дальнього і ближнього зовнішнього середовища компанії,

а також для аналізу внутрішнього стану компанії, широко використовується PEST- та SWOT-аналіз [39]. PEST-аналіз дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність компанії, тоді як SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також її можливості й загрози. У поєднанні ці інструменти забезпечують всебічне стратегічне бачення та сприяють ухваленню ефективних рішень.

PEST-аналіз є корисним для компаній з кількох причин. По-перше, він дає змогу виявляти можливості та заздалегідь попереджати керівництво про потенційні загрози. По-друге, аналіз показує зміни у бізнес-середовищі, що дозволяє адаптувати діяльність компанії до нових умов. По-третє, цей інструмент надає об’єктивне уявлення про нові ринки, допомагаючи ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення [40].

Зовнішнє середовище Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» формується під впливом регіональної енергетичної політики, державного регулювання тарифів, а також соціально-економічної ситуації в області. Значну роль відіграють також технічні інновації у сфері енергетики й очікування споживачів щодо надійності й безпеки газопостачання.

Проведемо PEST-аналіз середовища функціонування Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

№ п/п	Фактори	Сила впливу фактору *(в сумі – 1)*	Ймовірність настання фактору *(оцінка від 1 до 5)*	Зважена оцінка
Політичні фактори				
1.	Законодавчі ініціативи щодо енергетики	0,22	4,2	0,92
2.	Зміни в державному регулюванні тарифів	0,24	4,5	1,08
3.	Ескалація військових дій в Україні	0,2	4,0	0,8
4.	Регіональні політичні зміни	0,17	3,6	0,61
5.	Вплив місцевих органів влади на компанію	0,17	4,0	0,68
	Сила впливу політичних факторів	**1,0**	**X**	**4,09**
Економічні фактори				
1.	Рівень економічної стабільності в регіоні	0,22	4,3	0,95
2.	Коливання цін на енергоносії	0,26	4,6	1,2
3.	Вплив інфляції на витрати	0,15	4,0	0,6
4.	Доступність фінансування для інвестицій	0,17	3,9	0,66
5.	Зміни в оплаті праці та податках	0,2	4,1	0,82
	Сила впливу економічних факторів	**1,0**	**X**	**4,23**
Соціальні фактори				
1.	Обізнаність про безпеку газопостачання	0,2	3,8	0,76
2.	Зміни у соціальних пріоритетах	0,17	3,6	0,61
3.	Демографічні зміни	0,22	4,2	0,92
4.	Екологічна свідомість споживачів	0,2	4,0	0,8
5.	Підвищення вимог до якості послуг	0,21	4,4	0,92
	Сила впливу соціальних факторів	**1,0**	**X**	**4,01**
Технологічні фактори				
1.	Розвиток нових технологій у газопостачанні	0,26	4,2	1,09
2.	Зміни в стандартах безпеки	0,14	3,6	0,5
3.	Інновації у сфері енергоефективності	0,22	4,2	0,92
4.	Впровадження відновлюваних джерел енергії	0,18	4,4	0,79
5.	Автоматизація та цифровізація процесів	0,2	4,2	0,84
	Сила впливу технологічних факторів	**1,0**	**X**	**4,14**

Джерело: власні дослідження автора.

Як бачимо з таблиці 2.4, найбільший вплив на діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» складають економічні (рівень впливу – 4,23) та технологічні фактори (рівень впливу – 4,14), дещо менший вплив складають політичні фактори (рівень впливу – 4,09) і найменший вплив складають соціальні фактори (рівень впливу – 4,01).

Відобразимо рівень впливу проаналізованих факторів на рисунку 2.3.

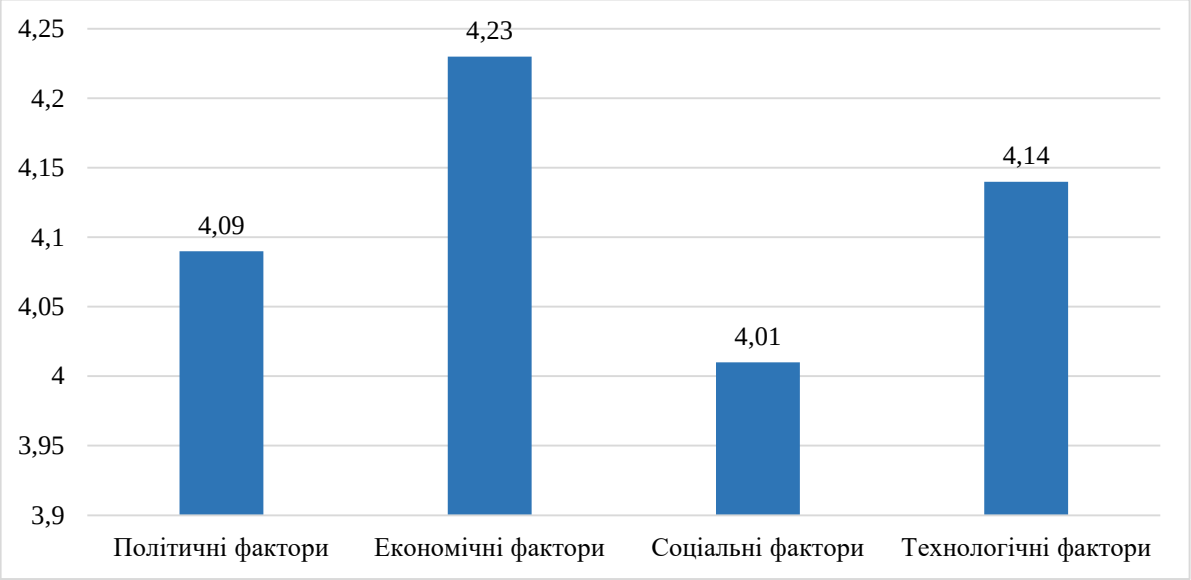


Рисунок 2.3 – Рівень впливу факторів PEST-аналізу на Івано-Франківську філію ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Джерело: сформовано автором на основі табл. 2.4.

На наступному етапі слід сформувати зведену таблицю PEST-аналізу, здійснивши рейтингування факторів за рівнем їх впливу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Зведена таблиця PEST-аналізу Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Політичні фактори	**4,09**	**Економічні фактори**	**4,23**
Зміни в державному регулюванні тарифів	1,08	Коливання цін на енергоносії	1,2
Законодавчі ініціативи щодо енергетики	0,92	Рівень економічної стабільності в регіоні	0,95
Ескалація військових дій в Україні	0,8	Зміни в оплаті праці та податках	0,82
Вплив місцевих органів влади на компанію	0,68	Доступність фінансування для інвестицій	0,66
Регіональні політичні зміни	0,61	Вплив інфляції на витрати	0,6
Соціальні фактори	**4,01**	**Технологічні фактори**	**4,14**
Демографічні зміни	0,92	Розвиток нових технологій у газопостачанні	1,09
Підвищення вимог до якості послуг	0,92	Інновації у сфері енергоефективності	0,92
Екологічна свідомість споживачів	0,8	Автоматизація та цифровізація процесів	0,84
Обізнаність про безпеку газопостачання	0,76	Впровадження відновлюваних джерел енергії	0,79
Зміни у соціальних пріоритетах	0,61	Зміни в стандартах безпеки	0,5

Джерело: власні дослідження автора.

На завершальному етапі слід сформувати фінальну таблицю PEST-аналізу, розмістивши найбільш важливі фактори із зведеної таблиці та прописавши зміни в компанії і стратегічні дії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фінальна таблиця PEST-аналізу Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Фактори	Потенційні зміни в компанії	Стратегічні дії
Політичні фактори		
Зміни в державному регулюванні тарифів	Зниження чи зростання тарифів вплине на дохідність і фінансове планування	Розробка гнучкої тарифної стратегії та сценарного бюджетування
Законодавчі ініціативи щодо енергетики	Необхідність оновлення нормативної бази діяльності та дотримання нових стандартів	Посилення юридичного супроводу та адаптація внутрішніх політик
Ескалація військових дій в Україні	Порушення логістики, ризик пошкодження об’єктів інфраструктури	Формування антикризового плану та посилення систем безпеки
Економічні фактори		
Коливання цін на енергоносії	Вплив на закупівельну політику і тарифоутворення	Забезпечити оптимізацію витрат
Рівень економічної стабільності в регіоні	Коливання платоспроможності населення, зниження споживання	Запровадження програм лояльності для клієнтів та соціально вразливих груп
Зміни в оплаті праці та податках	Перегляд кадрових та операційних витрат	Перебудова фінансової моделі і внутрішньої системи мотивації персоналу
Соціальні фактори		
Демографічні зміни	Зменшення споживачів у сільській місцевості, зростання у містах	Переналаштування інфраструктурного планування на основі демографічних тенденцій
Підвищення вимог до якості послуг	Зростання запитів на швидкість обслуговування та інформування	Розвиток CRM-систем, підвищення рівня обслуговування клієнтів
Екологічна свідомість споживачів	Попит на «зелену» енергію, прозорість діяльності	Розробка ESG-стратегії, підготовка звітності про вплив на довкілля
Технологічні фактори		
Розвиток нових технологій у газопостачанні	Необхідність модернізації мереж, нові вимоги до обслуговування	Інвестиції в модернізацію інфраструктури та переобладнання
Інновації у сфері енергоефективності	Поява нових інновацій та обладнання	Розробка інноваційних послуг, участь у пілотних проектах
Автоматизація та цифровізація процесів	Оптимізація обліку, зменшення людського чинника	Впровадження цифрових платформ, smart-обліку, мобільних додатків для клієнтів

Джерело: власні дослідження автора.

Ще одним популярним інструментом стратегічного аналізу, який широко застосовується компаніями, є SWOT-аналіз. Його суть полягає в оцінці внутрішніх і зовнішніх чинників: всередині компанії визначаються сильні та слабкі сторони, а ззовні – виявляються потенційні можливості й загрози.

Методика SWOT-аналізу вирізняється ефективністю завдяки своїй комплексності та об'єктивності, а також є доступною і простою у використанні на практиці. Вона дозволяє впорядкувати наявну інформацію та отримати чітке уявлення про ситуацію, що в підсумку сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень [41, с. 139]. SWOT-аналіз є універсальним інструментом, однак його ефективність може залежати від специфіки бізнесу та галузі. У високотехнологічних сферах, де зміни відбуваються стрімко, він слугує засобом оперативної адаптації до нових умов. Натомість у традиційних галузях SWOT-аналіз здебільшого використовується для вдосконалення наявних процесів і підвищення їхньої ефективності [42].

Основною метою проведення SWOT-аналізу є отримання об'єктивної інформації про ринкові перспективи компанії та потенційні загрози для її діяльності. Задля досягнення цієї мети SWOT-аналіз спрямований на такі завдання:

1 виявлення маркетингових можливостей, які узгоджуються з наявними ресурсами компанії;

2 ідентифікація ринкових загроз і розробка заходів для нейтралізації їхнього впливу;

3 визначення сильних сторін компанії та їх зіставлення з потенційними можливостями на ринку;

4 аналіз слабких сторін і пошук стратегічних шляхів для їх подолання;

5 окреслення конкурентних переваг і формування ключових стратегічних орієнтирів компанії [43, с. 283].

Результати проведеного SWOT-аналізу Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» зазначено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Сильні сторони (Strength)	**Бали**	**Слабкі сторони (Weakness)**	**Бали**
1. Розгалужена інфраструктура: філія володіє ефективною газорозподільною мережею в регіоні, що гарантує надійне постачання газу.	5	1. Тарифна залежність: державне регулювання цін на газ обмежує компанію в гнучкому управлінні прибутковістю.	5
2. Надійність і досвід: компанія має стабільний досвід у сфері газопостачання, забезпечуючи безперервність послуг.	5	2. Недостатня диверсифікація: діяльність зосереджена переважно на газопостачанні без суттєвих вкладень у відновлювану енергетику.	4
3. Високі стандарти безпеки: застосування сучасних технологій сприяє безпечній експлуатації мереж і обслуговуванню клієнтів.	4	3. Значні витрати на утримання: технічне обслуговування й оновлення застарілої інфраструктури вимагає великих фінансових ресурсів.	4
4. Державна підтримка: участь у державних програмах з енергозбереження та модернізації інфраструктури.	4	4. Технологічні втрати газу: під час експлуатаційних процесів спостерігаються втрати природного газу.	3
Можливості (Opportunities)	**Бали**	**Загрози (Threats)**	**Бали**
1. Оновлення газової інфраструктури: перспектива залучення інвестицій для модернізації розподільчих мереж з метою підвищення їх ефективності.	3	1. Високий ризик виникнення аварій.	5
2. Інтеграція енергоощадних рішень: впровадження сучасних технологій для зменшення витрат і підвищення енергоефективності.	5	2. Економічна нестабільність: інфляційні процеси та загальні економічні зміни можуть зменшити платоспроможність споживачів.	3
3. Розширення сервісних можливостей: потенціал у наданні нових послуг, енергозберігачих консультацій і технічного обслуговування обладнання.	4	3. Зростаюча конкуренція з боку відновлюваних джерел енергії: популяризація таких альтернатив, як сонячна енергія чи біогаз, може зменшити попит на природний газ.	3
4. Реконструкція внутрішньобудинкових мереж: виконання робіт із модернізації систем газопостачання в багатоквартирних будинках.	4	4. Загострення воєнних дій в Україні.	4

Джерело: власні дослідження автора.

З таблиці 2.7 бачимо, що в Івано-Франківській філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» є багато як сильних сторін, так і можливостей задля подальшого розвитку, проте поряд із тим є багато слабких сторін і зовнішніх загроз, що становлять негативний вплив на діяльність компанії.

На наступному етапі сформуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

<table>
<tr><td colspan="3" rowspan="2"></td><td colspan="4">Можливості</td><td rowspan="2">Разом</td><td colspan="4">Загрози</td><td rowspan="2">Разом</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td>3</td><td>5</td><td>4</td><td>4</td><td>16</td><td>5</td><td>3</td><td>3</td><td>4</td><td>15</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Сильні сторони</td><td>1</td><td>5</td><td colspan="5" rowspan="4">Агресивна стратегія (34)</td><td colspan="5" rowspan="4">Консервативна стратегія (33)</td></tr>
<tr><td>2</td><td>5</td></tr>
<tr><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>4</td><td>4</td></tr>
<tr><td colspan="2">Разом</td><td>18</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Слабкі сторони</td><td>1</td><td>5</td><td colspan="5" rowspan="4">Конкурентна стратегія (32)</td><td colspan="5" rowspan="4">Оборонна стратегія (31)</td></tr>
<tr><td>2</td><td>4</td></tr>
<tr><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>4</td><td>3</td></tr>
<tr><td colspan="2">Разом</td><td>16</td></tr>
</table>

Джерело: власні дослідження автора.

Таблиця 2.8 свідчить, що для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» найбільш доцільною є використання агресивної стратегії розвитку, яка передбачає максимальне використання ринкових можливостей і конкурентних переваг компанії. Це обумовлено високими показниками роботи та великим досвідом, а також сприятливими зовнішніми умовами для інвестування в інноваційні технології та вдосконалення послуг.

Таким чином, стратегічний аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» засвідчив наявність значного потенціалу для розвитку завдяки розвиненій інфраструктурі, підтримці з боку держави та можливостям модернізації мереж і впровадження енергоефективних технологій. Водночас компанія стикається з рядом викликів, зокрема тарифною залежністю, високими експлуатаційними витратами, зростаючою конкуренцією з боку альтернативних джерел енергії та загрозами, пов’язаними з воєнною ситуацією в країні. Це зумовлює необхідність адаптивної стратегії, орієнтованої на інновації, оптимізацію витрат і диверсифікацію послуг.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Розробка візії та місії Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

У сучасних умовах стрімких змін, економічної нестабільності та невизначеності формування візії та місії компанії набуває особливої значущості, оскільки вони визначають стратегічний курс розвитку компанії, консолідують колектив навколо спільних цілей і сприяють узгодженості прийнятих управлінських рішень. Візія відображає уявлення про бажане майбутнє компанії, а місія – її основне призначення, ключові цінності та суспільну роль. Ці елементи корпоративної ідентичності формують основу для ефективної комунікації з клієнтами, партнерами й працівниками, а також допомагають гнучко реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Візія являє собою бачення майбутнього як ідеальний стан, якого прагне досягти компанія у порівнянні із поточним станом. Місія є основною метою компанії, відмінною від мети одержання прибутку. Цінності передбачають принципи, що є досить важливими для діяльності компанії і які лежать в основі її існування.

На думку Бернарда Марра, «візія відтворює уявну картину цілі, яку компанія прагне досягти у середньостроковій перспективі. Вона повинна надихати» [44]. Слід зазначити, що візія має емоційне забарвлення і ґрунтується на прагненні до високих ідеалів, яких компанія хоче досягти у майбутньому. Вона виконує об’єднувальну функцію, згуртовуючи людей навколо спільної мети та спільних цінностей, надихаючи їх на колективну роботу задля реалізації цілей компанії.

Як зазначають О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко та О. О. Карпіщенко, візія являє собою уявлення майбутнього, змодельованого на основі експертних оцінок та прогнозів [45, с. 311]. О. В. Щербина під візією розуміє обґрунтування існування компанії; ясне й амбітне уявлення про її майбутнє, яке не базується на

минулому досвіді, а орієнтоване на спільне майбутнє, що надихає працівників і мотивує їх до дій. Вона є узагальненим образом бажаного стану компанії, який знаходить подальше відображення в її місії, структурі, цінностях і корпоративній культурі [46, с. 61].

Задля того, що сформульована візія була правильною та ефективною слід, щоб вона відповідала наступним критеріям, які ставляться до процесу розробки візії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії, що ставляться до формулювання візії

№ п/п	Критерій	Трактування критерію
1.	Достовірність	Візія не повинна містити недостовірних даних, що не підкріплені фактами.
2.	Конкретність	Візія не повинна включати питання, які не пов'язані із діяльністю компанії та містити неважливі деталі.
3.	Лаконічність	Візія не повинна бути надто довгою та пустослівною
4.	Переконливість	Візія повинна бути переконливою, насамперед, для працівників, клієнтів та усіх інших зацікавлених осіб.
5.	Цілісність	Візія не повинна містити не пов'язаних між собою тверджень.
6.	Партисипативність	До формування візії повинні залучатись працівники компанії, а не тільки адміністративний персонал.

Джерело: сформовано автором на основі [46, с. 62].

Сформувавши візію компанії, слід перевірити її відповідність означеним критеріям. У випадку, якщо вона не відповідає одному із критеріїв, то її потрібно доопрацювати. Однак, варто підкреслити, що візією не можна вважати такі елементи, як: звичайні планові показники, адже вони відображають тактичні цілі, а не стратегічне бачення; ідеї, які не були чітко прокомуніковані команді або не знайшли її підтримки; концепції, що суперечать здоровому глузду чи об'єктивним реаліям; абстрактні формулювання, які не дають працівникам зрозумілого орієнтиру; а також нереалістичні мрії або твердження, що суперечать логіці чи природним законам. Справжня візія повинна надихати, бути зрозумілою, прийнятою усіма працівниками компанії та давати чітке уявлення про бажане майбутнє, до якого варто прагнути.

Основне запитання, яке можна поставити до розробки візії є: «Як компанія буде виглядати через 5-10 років, чого вона прагне?».

Проаналізувавши та врахувавши усі вимоги, які ставляться до процесу побудови візії, ми сформували власну її інтерпретацію для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», яка звучить наступним чином: «Стати надійним, інноваційним і соціально відповідальним лідером у сфері розподілу природного газу на Івано-Франківщині, забезпечуючи кожну громаду безпечною, ефективною та сталою енергетичною інфраструктурою, яка сприяє розвитку регіону та покращенню якості життя мешканців».

Запропонована візія Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» повністю відповідає основним вимогам до якісного формулювання: вона конкретна, достовірна, зрозуміла і спрямована на довгострокову перспективу, містить амбітні, але досяжні цілі, що мотивують команду до спільних дій. Візія акцентує увагу на соціальній відповідальності, інноваціях та надійності, що відповідає ключовим цінностям компанії та враховує інтереси регіону, створюючи єдиний стратегічний курс і згуртовуючи працівників для досягнення спільних результатів.

На наступному етапі проаналізуємо специфіку формування місії та її ключову роль у діяльності компанії. Місія є одним із основних інструментів стратегічного управління, який надає компанії унікальності й вирізняє її серед інших учасників ринку. Зазвичай місія формується на початковій стадії життєвого циклу компанії, однак трапляються випадки, коли її визначення відбувається вже після певного періоду функціонування. З огляду на змінні ринкові умови, місія може переглядатися та адаптуватися. Цей процес потребує ретельного підходу та відповідального аналізу, спрямованого на визначення довгострокових орієнтирів і формування на їх основі середньо- та короткострокових цілей, які мають бути чітко донесені до кожного працівника.

Місія повинна включати наявність наступних елементів: пояснення основної діяльності компанії, необхідності її існування та зазначення основних переваг.

О. А. Сидоров, Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина та А. Є. Фоменко під місією розуміють основну мету існування компанії, її фундаментальні принципи

та цінності [47, с. 208]. Місія компанії надає її діяльності змісту та слугує орієнтиром, що робить роботу працівників більш усвідомленою і цілеспрямованою. Вона дає відповідь на ключові запитання: «Що саме, яким чином і для кого створює компанія?», чітко окреслюючи її призначення. Місія відображає сукупність стратегічних цілей та підприємницького потенціалу організації у якісній формі. Вона дає змогу визначити реальну суть діяльності компанії, її масштаби, перспективи розвитку, напрямки зростання та конкурентні переваги. Важливо, що місія орієнтована насамперед на споживача, а не на продукт, оскільки враховує потреби, інтереси та очікування клієнтів, які задовольняються через бізнес.

Роль місії в компанії є багатогранною та полягає у наступному:

1 визначає стратегічний орієнтир розвитку компанії;

2 відображає бачення керівництва щодо довгострокового процвітання компанії;

3 знижує ризик прийняття необґрунтованих чи недалекоглядних управлінських рішень;

4 забезпечує єдине розуміння цілей і напрямку руху серед усіх працівників;

5 чітко формулює цілі компанії;

6 слугує мотиваційним чинником для персоналу, стимулюючи відповідальне ставлення до обов’язків;

7 є основою для постановки завдань і визначення цілей на рівні окремих підрозділів;

8 допомагає забезпечити узгодженість політики відділів із загальною стратегією компанії;

9 полегшує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі;

10) сприяє підготовці компанії до майбутніх викликів і забезпечує управлінську стабільність [48, с. 85].

Для успішного формулювання місії компанії слід дотримуватись наступних критеріїв (рис. 3.1).

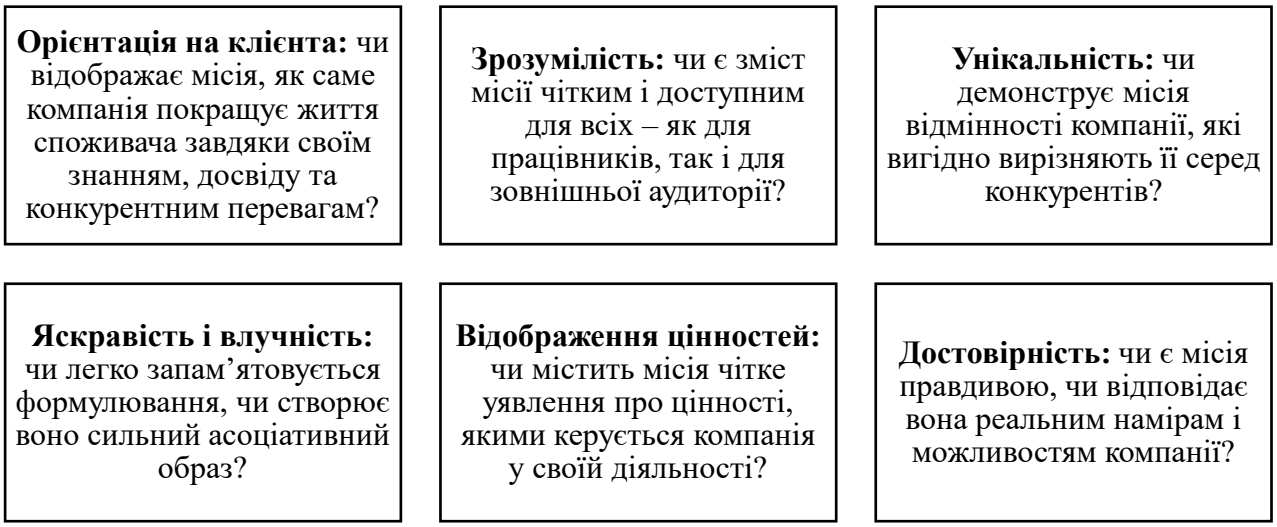


Рисунок 3.1 – Критерії, що ставляться до формулювання місії

Джерело: сформовано автором на основі [49, с. 16].

Розглянувши різні критерії та вимоги, що ставляться до процесу формування місії, ми сформували власне її формулювання для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» у наступній інтерпретації: «Забезпечуємо надійний, безпечний і ефективний розподіл природного газу в Івано-Франківській області, впроваджуючи сучасні технології та дбаючи про екологію».

Запропонована місія узгоджується з візією компанії щодо інноваційності, надійності та сталого розвитку; акцентує увагу на якісному обслуговуванні споживачів; підкреслює роль компанії у соціальному та економічному житті регіону; передає цінності відповідальності, довіри та безпеки.

Враховуючи специфіку діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», було визначено такі основні цінності компанії:

1 надійність – гарантія стабільного, безперебійного та безпечного газопостачання для кожного споживача;

2 інноваційність – постійне вдосконалення технологій та процесів для підвищення ефективності та якості послуг;

3 соціальна відповідальність – турбота про добробут громад, підтримка

ініціатив, що сприяють розвитку регіону;

4 екологічна свідомість – дотримання екологічних стандартів, що зменшують вплив на довкілля;

5 професіоналізм – розвиток експертності та відповідальності персоналу на всіх рівнях;

6 відкритість та довіра – забезпечення прозорості у роботі та відкритої комунікації з клієнтами, партнерами і громадськістю.

Зазначені цінності відображають стратегічні орієнтири компанії й створюють чітку основу для її корпоративної культури.

Відобразимо сформовану візію, місію та цінності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Візія, місія та цінності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Візія	Стати надійним, інноваційним і соціально відповідальним лідером у сфері розподілу природного газу на Івано-Франківщині, забезпечуючи кожну громаду безпечною, ефективною та сталою енергетичною інфраструктурою, яка сприяє розвитку регіону та покращенню якості життя мешканців
Місія	Забезпечуємо надійний, безпечний і ефективний розподіл природного газу в Івано-Франківській області, впроваджуючи сучасні технології та дбаючи про екологію.
Цінності	Надійність, інноваційність, соціальна відповідальність, екологічна свідомість, професіоналізм, відкритість та довіра.

Джерело: власна розробка автора.

Отже, візія, місія та цінності компанії виконують багатогранну роль. Тому їхнє формування є ключовим і відповідальним етапом у стратегічному плануванні роботи компанії. Правильна розробка та чітке формулювання цих елементів відіграватимуть вирішальну роль у подальшому функціонуванні компанії, а також у її сприйнятті як з боку внутрішніх співробітників, так і зовнішнього оточення.

3.2 Формування стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Формування стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» є необхідною умовою для забезпечення стабільної та ефективної діяльності компанії в умовах динамічних змін на енергетичному ринку та високих вимог до безпеки й екологічності. Розроблена стратегія уможливлює визначення пріоритетів інвестицій, модернізацію інфраструктури, оптимізацію експлуатаційних процесів, а також забезпечення енергетичної безпеки регіону. Вона також сприяє адаптації до сучасних викликів, зокрема цифровізації та впровадження енергоефективних технологій.

Стратегічне управління дає змогу системно реагувати на виклики повномасштабної війни, включаючи підвищені ризики аварійних ситуацій, потребу у зміцненні критичної інфраструктури та забезпеченні безперервного газопостачання для населення, бізнесу та об’єктів безпекового значення. Розвиток компанії потребує тісної взаємодії з органами місцевого самоврядування, громадськістю та партнерами, а також формування прозорої системи управління й підвищення професійної компетентності персоналу. В цілому наявність стратегічного бачення є запорукою сталого функціонування компанії та підвищення її ролі у зміцненні енергетичної незалежності регіону.

У процесі формування стратегії розвитку компанії умовно виокремлюють два ключові етапи:

1 базовий (етап розробки);

2 апробаційний.

Важливість цих етапів є нерівнозначною, а пріоритет слід надавати саме базовому етапу, адже добре підготовлена стратегія значно полегшує подальше її впровадження та зменшує потребу у частих коригуваннях. Водночас стратегія розвитку має залишатися достатньо гнучкою, щоб забезпечити здатність компанії оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Деталізовану структуру етапів формування стратегії розвитку компанії представлено на рис. 3.2.

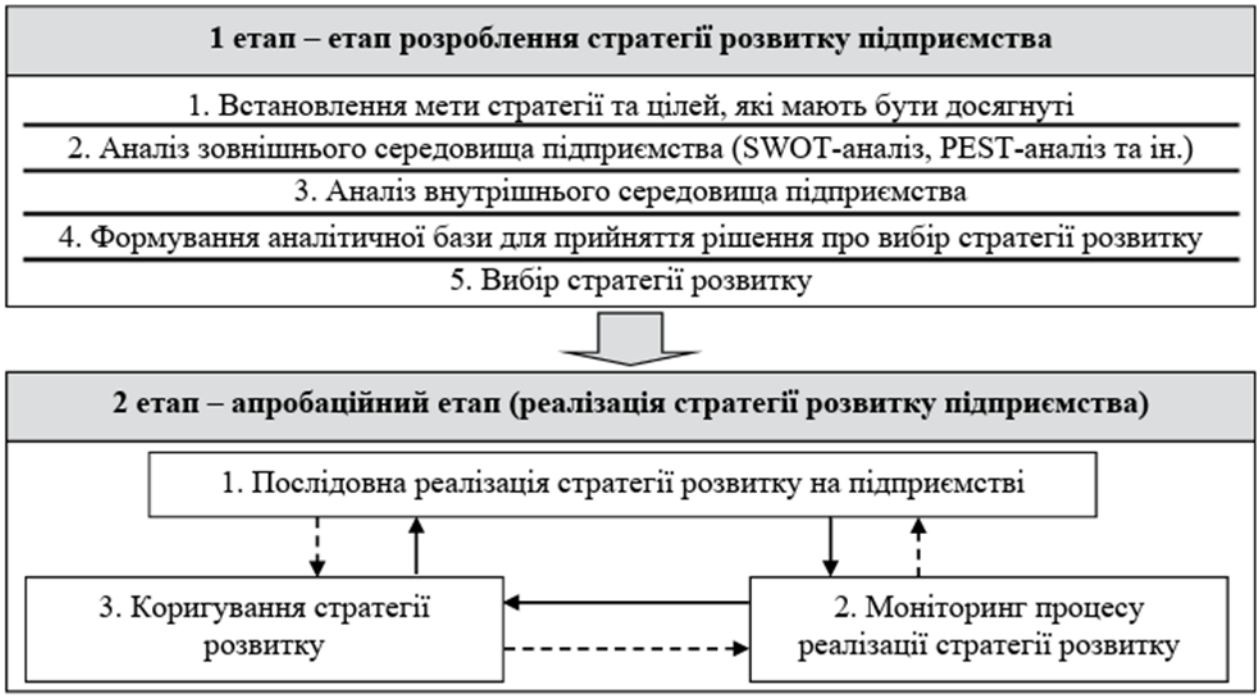


Рисунок 3.2 – Етапи формування стратегії розвитку компанії

Джерело: [50, с. 336].

У попередніх параграфах нами було здійснено стратегічний аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» з використанням PEST- та SWOT-аналізу, а також сформовано візію, місію та цінності компанії. Для обґрунтування вибору стратегії розвитку компанії буде використано модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix). Ця модель, розроблена компанією Shell, є інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити як кількісні, так і якісні показники у сфері бізнесу. Вона представлена у вигляді тривимірної матриці розміром 3x3, де ключовими осями виступають рівень конкурентоспроможності компанії та привабливість галузі або конкретного продукту/ринку (рис. 3.3).

Модель Shell/DPM дозволяє оцінити дев’ять варіантів стратегічного становища, яке може займати бізнес, залежно від рівня його конкурентоспроможності та привабливості галузі. Кожна з позицій є результатом певного поєднання цих двох чинників і слугує орієнтиром для вибору найбільш доцільної стратегії розвитку компанії в умовах ринкової конкуренції та галузевих змін.

Привабливість ринку				
Висока	Стратегія підвищення об’ємів виробництва чи закриття бізнесу	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства у бізнесі
Середн	Стратегія обережного продовження бізнесу або часткового згортання	Стратегія обережного продовження бізнесу	Стратегія зростання
Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового зростання	Стратегія генерації готівки
	Низька	*Середня*	*Висока*
	Конкурентоспроможність		

Рисунок 3.3 – Матриця Shell/DPM (Direct Policy Matrix)

Джерело: [51].

Враховуючи високу конкурентоспроможність Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», що базується на стабільній інфраструктурі, професійній команді та досвіді роботи в кризових умовах, у поєднанні з високою привабливістю галузі, зумовленою зростаючим попитом на енергетичну безпеку, модернізацію мереж і державну підтримку, визначає доцільність вибору стратегії лідерства у бізнесі. Така стратегічна позиція передбачає інтенсивні інвестиції, впровадження інновацій, розширення послуг і посилення партнерств, що сприятиме зміцненню ролі філії як ключового гравця в енергетичній системі регіону.

Позиціонування у компанії, як лідера у бізнесі за моделлю Shell/DPM означає, що Івано-Франківська філія має всі передумови для динамічного зростання та посилення своєї ролі як регіонального лідера у сфері газорозподілу. Сформуємо дану стратегію у вигляді таблиці.

Таблиця 3.3 – Стратегія розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» на період до 2030 року

Стратегічні цілі			
Тактичні цілі	**Ключові заходи**	**Очікувані результати**	**KPI до 2030 року**
Стратегічна ціль 1. Покращення інфраструктури та технологічна модернізація			
1.1. Модернізація газорозподільних мереж.	- аудит технічного стану; - програмна заміна 60 % зношених ділянок; - впровадження нових технологічних рішень.	Підвищення надійності та зниження аварійності.	- % оновлених мереж (не менше 60 %); - кількість аварій на рік.
1.2. Цифровізація управління та обліку.	- встановлення SCADA-систем; - впровадження геоінформаційних технологій.	Ефективне управління інфраструктурою в реальному часі.	- кількість об’єктів, підключених до SCADA; - час реагування на аварії.
1.3. Зменшення втрат та енергоефективність.	- ліквідація витоків; - впровадження енергозберігаючих технологій; - автоматичне регулювання тиску.	Зниження виробничих витрат та втрат газу.	- % зниження втрат (не менше 30 %); - собівартість доставки 1 м³ газу.
Стратегічна ціль 2. Забезпечення організаційного розвитку та розвитку персоналу			
2.1. Професійне зростання персоналу.	- регулярне навчання працівників; - співпраця із ЗВО; - внутрішня система підвищення кваліфікації.	Формування компетентної та гнучкої команди.	- % працівників, які пройшли навчання (100 %).
2.2. Формування ефективної системи мотивації персоналу.	- запровадження бонусних програм; - оцінка їх ефективності; - наставництво та адаптація для нових працівників.	Зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності.	- рівень плинності кадрів (не більше 10 %).
2.3. Безпека та стійкість до надзвичайних ситуацій (НС).	- план дій на випадок надзвичайних ситуацій; - навчання та тренування персоналу.	Безперебійна робота в умовах надзвичайних ситуацій.	- кількість навчань/рік; - час відновлення роботи після НС.
Стратегічна ціль 3. Розширення партнерств й удосконалення комунікаційної політики			
3.1. Розвиток співпраці з громадами та бізнесом.	- стратегічні сесії з ОМС; - спільні інфраструктурні проєкти; - консультації для споживачів.	Підвищення рівня довіри та ефективності взаємодії.	- кількість спільних проєктів; - рівень задоволеності партнерів.
3.2. Комунікаційна відкритість.	- регулярні звіти для громадськості; - онлайн-кабінети клієнтів; - інформаційні кампанії.	Прозорість діяльності та формування позитивного іміджу.	- кількість звернень / відповідей; - індекс довіри (опитування).

**Джерело: власна розробка автора.*

Запропонована стратегія розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» на період до 2030 року є комплексною та збалансованою, поєднуючи модернізацію інфраструктури і впровадження цифрових технологій із розвитком людського капіталу та посиленням партнерських відносин. Акцент на оновленні газорозподільних мереж і цифровізації управління забезпечить підвищення надійності та ефективності роботи, водночас заходи з підготовки персоналу і мотивації сприятимуть формуванню професійної та стабільної команди. Партнерські ініціативи з громадами та бізнесом, а також відкритість у комунікаціях, зміцнять довіру і адаптивність компанії до ринкових змін.

Наступним кроком є впровадження розробленої стратегії, що передбачає такі дії керівництва компанії:

1 проведення оцінки наявних ресурсів (фінансових, кадрових, часових, технічних) та створення детального поетапного плану з встановленням відповідальних осіб;

2 інформування всіх працівників компанії про стратегічні цілі і плани дій, поступове впровадження стратегічних ініціатив із активною підтримкою і керівництвом з боку лідерів;

3 регулярний моніторинг і оцінка результатів для контролю прогресу у досягненні стратегії з коригуваннями у разі потреби;

4 мотивація та залучення працівників компанії для забезпечення ефективного виконання стратегічних і тактичних завдань;

5 збір і аналіз зворотного зв’язку для покращення процесу реалізації стратегії.

Процес моніторингу реалізації стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» має бути безперервним і системним процесом оцінки досягнення стратегічних орієнтирів, що передбачатиме регулярне вимірювання ключових показників ефективності, зіставлення запланованих і фактичних результатів, аналіз причин можливих відхилень та оперативне вжиття коригувальних заходів. Частота проведення моніторингу

може змінюватися залежно від динаміки зовнішніх умов та внутрішніх потреб компанії, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень і сталість у досягненні цілей до 2030 року.

Таким чином, виходячи із моделі Shell/DPM, нами була обрана стратегія лідерства у бізнесі для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», і відповідно сформована на період до 2030 року.

3.3 Вибір стратегії розвитку на основі матриці Ігоря Ансоффа

У сучасних умовах нестабільності та непередбачуваності важливо правильно обрати стратегію розвитку, щоб забезпечити зміцнення конкурентних переваг. Вдало сформульована стратегія дозволяє компанії визначити напрям руху, сформулювати тактичні й оперативні цілі, які послідовно наближатимуть її до реалізації місії. Стратегія виступає довгостроковим планом дій, що охоплює комплекс рішень і заходів, спрямованих на досягнення успіху з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Успішна стратегія також слугує основою для прийняття управлінських рішень, оптимізації ресурсів та ефективного реагування на виклики середовища. Вона забезпечує узгодженість між баченням керівництва, діями персоналу та очікуваннями зацікавлених сторін.

Модель Ігоря Ансоффа – це матриця «продукт – ринок», призначена для формування стратегій розвитку в умовах зростаючого ринку. Вона дає змогу зацікавленим сторонам оцінити рівень ризику, що супроводжує різні варіанти стратегічного зростання [52, с. 66]. Цю модель розробив прикладний математик і бізнес-менеджер Ігор Ансофф, а вперше її було опубліковано в журналі Harvard Business Review у 1957 році. Матриця Ансоффа часто застосовується разом з іншими інструментами стратегічного аналізу – такими як PEST та SWOT – для забезпечення більш глибокої оцінки факторів, що впливають на зростання бізнесу [53].

Для більш детального розуміння матриці Ігоря Ансоффа, представимо її на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Матриця Ігоря Ансоффа

Джерело: [51].

Кожен сегмент матриці Ансоффа відображає окрему стратегію зростання, зокрема:

1 Стратегія проникнення на ринок полягає у збільшенні обсягів продажу існуючих товарів (послуг) на вже освоєних ринках.

2 Стратегія розвитку ринку орієнтована на просування існуючих товарів чи послуг на нові ринки.

3 Стратегія розробки продукту (послуги) передбачає створення нових продуктів для існуючих ринків.

4 Стратегія диверсифікації має на меті вихід на нові ринки з абсолютно новим товаром (послугою).

Матриця Ансоффа застосовується для порівняння стратегій зростання за рівнем привабливості та ризику, зважаючи на поєднання новизни чи усталеності продуктів і ринків.

На основі проаналізованої інформації, проведемо аналіз Ігоря Ансоффа та за результатами виберемо стратегію зростання для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Спочатку розглянемо можливість реалізації стратегії проникнення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Можливість реалізації стратегії проникнення для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Стратегія проникнення	**Питання: Чи є можливості і перспективи розвитку для компанії на поточному ринку?**		
	Так	**Ймовірно**	**Ні**
Опис існуючої послуги та існуючого ринку	Існуючий ринок: Івано-Франківська область (населення, бюджетні установи, організації та підприємства) Існуючий продукт: розподіл природного газу		
Темп зростання ринку	Високий	Повільний, але росте	Стагнація чи зниження обсягів
Рівень споживання послуг компанії серед цільової аудиторії	Нижчий, ніж в середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вищий, ніж в середньому на ринку
Частота використання послуг компанії	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції послуг на ринку (чи доступу до послуг)	Нижчий, ніж в середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вищий, ніж в середньому на ринку
Рівень знання бренду	Нижчий, ніж в середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вищий, ніж в середньому на ринку
Економія на масштабі	Є		Немає
Послуги компанії мають конкурентні переваги на ринку (компанія-монополіст)	Так		Ні
Можливості до високого рівня інвестицій	Є		Немає

Джерело: власні дослідження автора.

З таблиці 3.4 бачимо, що Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» має усі наявні можливості для використання стратегії проникнення, що свідчить про перспективність подальшого розвитку на наявному ринку шляхом активізації роботи з існуючими споживачами, підвищення рівня доступу до послуг та зміцнення позицій бренду.

На наступному етапі розглянемо можливість реалізації стратегії розвитку ринку для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Можливість реалізації стратегії розвитку ринку для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Стратегія розвитку ринку	**Питання: Чи зможе компанія вийти з існуючими послугами на нові ринки?**		
	Так	**Ймовірно**	**Ні**
Опис існуючих послуг і нового ринку	Новий ринок: прилеглі громади без централізованого газопостачання, нові житлові масиви, промислові зони Існуючий продукт: розподіл природного газу		
Компанія успішна в поточній діяльності (послуги користуються попитом і до них висока лояльність)	Так	Є невеликі недоліки	Ні, потрібно удосконалювати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Високий рівень насичення ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але не достатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темп зростання нового ринку	Високий	Повільний, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Послуги компанії мають конкурентні переваги на ринку або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	Так		Ні
Можливості до високого рівня інвестицій	Так		Ні

Джерело: власні дослідження автора.

Аналіз таблиці 3.5 свідчить, що Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» має сприятливі умови для реалізації стратегії розвитку ринку. Компанія успішно функціонує на існуючому ринку, її послуги користуються попитом і мають високий рівень довіри серед споживачів. На потенційних нових ринках спостерігається помірне зростання попиту на газорозподільні послуги, низький рівень конкуренції (альтернативні джерела енергії) та доступність інвестиційних ресурсів, що створює передумови для ефективного розширення діяльності.

Здійснимо аналіз можливості реалізації стратегії розвитку послуг, тобто

вихід Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» на існуючий ринок з іншими послугами (товаром) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Можливість реалізації стратегії розвитку послуг для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Стратегія розвитку послуг	**Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент послуг на поточному ринку?**		
	Так	**Ймовірно**	**Ні**
Опис нових послуг і існуючого ринку	Існуючий ринок: Івано-Франківська область (населення, бюджетні установи, організації та підприємства) Новий продукт: енергоаудит, консалтинг з енергоефективності, «розумні» газові рішення		
Темпи зростання ринку	Високий	Повільний, але росте	Стагнація чи зниження обсягів
Розмір поточного ринку	Великий	Середній	Невеликий
Послуги компанії застаріли, є недоліки	Так	Є тенденції до зниження попиту на продукт без супутніх сервісів	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденція до загострення	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Успіх в галузі залежить від інноваційності і постійної пропозиції нових послуг	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	Високий рівень		Низький рівень

Джерело: власні дослідження автора.

Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» має передумови для успішної реалізації стратегії розвитку послуг на поточному ринку, зокрема через високий попит на інноваційні енергоефективні рішення та обслуговування, що виходить за межі базових функцій. Для підвищення конкурентоспроможності доцільно впроваджувати нові сервіси, посилювати інноваційність та адаптуватися до сучасних потреб споживачів.

На наступному етапі розглянемо можливості Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» для реалізації стратегії диверсифікації

(табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Можливість реалізації стратегії диверсифікації для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Стратегія диверсифікації	**Питання: Чи є в компанії необхідність у диверсифікації?**		
	Так	**Ймовірно**	**Ні**
Опис нового продукту (послуги) і нового ринку	Новий ринок: приватний сектор енергетичних рішень, громади Новий продукт: встановлення сонячних панелей, енергоаудит, автономні системи енергозабезпечення		
Темпи зростання ринку компанії	Стагнація чи зниження обсягів	Повільний, але росте	Високий
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденція до загострення	Низький рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Компанія має визначений рівень компетенцій (або може його досягти) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточному ринку з поточними послугами	Мінімальні і відсутні		Є

Джерело: власні дослідження автора.

З таблиці 3.7 можемо побачити, що Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» має як об’єктивні передумови, так і внутрішні ресурси для реалізації стратегії диверсифікації. В умовах відсутності можливсотей зростання на основному ринку та підвищеного інтересу до відновлюваних джерел енергії, доцільно розглядати вихід на суміжні ринки із новими інноваційними продуктами, що дозволить зміцнити позиції компанії та забезпечити довгострокову стійкість.

Таким чином, провівши аналіз Ігоря Ансоффа для Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», можна зробити висновок, що компанія має потенціал для реалізації всіх чотирьох стратегій зростання: проникнення, розвитку ринку, розширення послуг та диверсифікації. Найбільш привабливими

в короткостроковій перспективі є стратегії проникнення та розвитку послуг, які спираються на наявну клієнтську базу та досвід роботи в регіоні. Водночас, враховуючи низькі можливості для зростання на основному ринку та зростаючий інтерес до відновлюваних джерел енергії, доцільно розглядати і стратегію диверсифікації як перспективний напрямок довгострокового розвитку, що дозволить компанії адаптуватися до нових умов і забезпечити сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

У сучасному мінливому середовищі формування стратегії розвитку компанії є надзвичайно важливим, оскільки вона дозволяє визначати пріоритети, адаптуватися до нових викликів, ефективно управляти ресурсами та зберігати конкурентоспроможність. Стратегія слугує основою для прийняття зважених рішень, сприяє впровадженню інновацій та забезпечує стабільне зростання компанії, відповідаючи на очікування клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів.

У першому розділі «Теоретичні основи формування стратегії розвитку компанії» було вирішено наступні завдання:

1. Охарактеризовано сутність терміну «стратегія» в історичному контексті та узагальнено підходи до його трактування. Здійснено характеристику трьох наукових підходів до розуміння сутності стратегії, включаючи класичний, концептуальний та комплексний підходи. Запропоновано власне бачення розуміння поняття «стратегія», що є «довгостроковим планом, який передбачає сукупність дій та рішень на основі сучасних стратегічних інструментів і методів, спрямованих на досягнення поставлених цілей та посилення конкурентних переваг в умовах інтенсивної ринкової конкуренції». Здійснено класифікацію стратегій за різними ознаками.

2. Розглянуто особливості реалізації стратегічного управління в компанії з деталізацією кожного етапу. Серед специфічних функцій стратегічного управління було виокремлено наступні: позиціонування, передбачення, аналітичну функцію, переговорну функцію, адаптацію, трансформацію, маневрування, встановлення відповідності, культуротворчу функцію, структуротворчу функцію та конфігураційну функцію.

3. Досліджено основні методи формування стратегії розвитку компанії, а саме: метод «дерева цілей», метод побудови дорожньої карти, метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) та метод Хосин Канрі. Кожен із них має свої переваги та сфери застосування. Комплексне використання окреслених методів сприяє ефективному стратегічному управлінню та

досягненню довгострокових результатів.

У другому розділі «Аналіз та оцінка діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»» було вирішено наступні завдання:

1. Здійснено загальну характеристика діяльності Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Компанія забезпечує розподіл природного газу для населення та юридичних осіб в Івано-Франківській області. Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» є важливою ланкою у структурі національної газорозподільної системи, що демонструє високу інституційну спроможність, орієнтацію на сучасні технології та клієнтоорієнтованість.

2. Проведено фінансовий аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Узагальнюючи результати фінансового аналізу компанії за 2023-2024 роки, можна зробити висновок, що вона демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема значне зростання чистого доходу, прибутковості та ефективного використання основних засобів, що свідчить про підвищення ділової активності. Водночас спостерігається низький рівень фінансової стійкості та надлишкові залишки грошових коштів, що вказує на потребу в оптимізації структури капіталу, активів і залученні довгострокових ресурсів. У цілому компанія має високий потенціал для стабільного розвитку за умови підвищення ефективності управління фінансами.

3. Здійснено стратегічний аналіз Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». З цією метою було проведено PEST- та SWOT-аналіз. Результати PEST-аналізу показали, що найбільший вплив на діяльність компанії здійснюють економічні фактори (рівень впливу – 4,23) та технологічні фактори (рівень впливу – 4,14), дещо менший вплив мають політичні фактори (рівень впливу – 4,09) та соціальні фактори (рівень впливу – 4,01). На завершальному етапі було сформовано фінальну таблицю PEST-аналізу з окресленням можливих потенційних змін у компанії та майбутніх стратегічних дій. Результати SWOT-аналізу Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» продемонстрували наявність як сильних сторін і можливостей,

так і слабких сторін і загроз. На основі матриці SWOT- було визначено, що найбільш доцільною для компанії є агресивна стратегія розвитку, яка передбачає активне використання наявних переваг для реалізації зовнішніх можливостей.

У третьому розділі «Формування стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в сучасних умовах» було вирішено наступні завдання:

1. Розроблено візію та місію Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Серед цінностей Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» було виокремлено наступні: надійність, інноваційність, соціальну відповідальність, екологічну свідомість, професіоналізм, відкритість та довіру.

2. Сформовано стратегію розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». На початковому етапі було обрано стратегію лідерства у бізнесі відповідно до моделі Shell/DPM. На наступному етапі окреслено стратегічний план розвитку компанії на період до 2030 року, в якому деталізовано стратегічні й тактичні цілі, ключові заходи, очікувані результати та KPI (індикатори досягнення цілей). Було сформовано 3 стратегічні цілі: покращення інфраструктури та технологічна модернізація, забезпечення організаційного розвитку та розвитку персоналу, розширення партнерств й удосконалення комунікаційної політики.

3. Здійснено вибір стратегії розвитку на основі матриці Ігоря Ансоффа. Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» має широкий спектр стратегічних можливостей для зростання: від поглиблення присутності на поточному ринку до виходу на нові ринки й освоєння нових продуктів. У короткостроковій перспективі найбільш доцільними є стратегії проникнення та розвитку послуг, які базуються на існуючих ресурсах і ринкових позиціях компанії. Водночас стратегія диверсифікації відкриває перспективи для довгострокового розвитку через освоєння інноваційних напрямів у сфері енергоефективності та відновлюваної енергетики.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2024. № 51. С. 29-37. https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4

2. Желуденко К. В. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємства. *Таврійський науковий вісник.* 2024. Вип. 19. С. 48-54. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5

3. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 6. Том 2. С. 110-114. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20

4. Борисюк О. В., Маленицький Д. С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 23. С. 161-164.

5. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 18. С. 346-352. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48

6. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. № 24.7. С. 245-250.

7. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка.* 2016. № 1-2. С. 114-118.

8. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2017. № 1. С. 76-84.

9. Тур О. В. Формування поняття «стратегія розвитку» підприємства. *Інтелект XXI.* 2015. № 4. С. 38-45.

10. Філіна С. В., Дрига О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір.* 2024. № 192. С. 120-124. https://doi.org/10.30838/EP.192.120-124

11. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 3. С. 109-112.

12. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2023. № 2 (82). С. 152-160. https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152

13. Красношапка В. В., Кружилко В. О. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. *Ефективна економіка.* 2016. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_37 (дата звернення: 28.03.2025).

14. Рудницька О. В., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171 (дата звернення: 28.03.2025).

15. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284 (дата звернення: 28.03.2025).

16. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник.* 2015. Том 48. № 1. С. 101-108.

17. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення: 29.03.2025).

18. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. № 1. Т. 2. С. 29-35.

19. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. Вип. 17. Ч. 1. С. 145-148.

20. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в

сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 62. С. 362-367.

21. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2011. № 714. С. 109-113.

22. Копильчак Б. В. Використання методу дерева цілей в стратегічному управлінні молодіжними громадськими організаціями. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 19. С. 63-67.

23. Хаустова В. Є. Дорожня карта як інструмент реалізації промислової політики України. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції.* 2014. № 15 (4). Т. 2. С. 29-37.

24. Хаустова В. Є. Теоретико-методичні засади побудови дорожніх карт як сучасного інструменту стратегічного планування соціально-економічних процесів. *Бізнес Інформ.* 2016. № 8. С. 140-153.

25. Kaplan R., Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Stretegic Management System. *Harvard Business Review. 1996.* Nr. 1. P. 189-209.

26. Мельник Ю. М., Савченко О. С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 1. С. 192-203.

27. Douli Souad, Cherifi Messaouda, Karima Maazouzi Planning using Hoshin Kanri. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences.* 2017. Vol. 6. No 4. URL: http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i4/3175 (дата звернення: 31.03.2025).

28. Здреник В., Бабій І., Карвацька І. Впровадження методу Хосин Канрі при управлінні проєктами вітчизняних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2022. Том 7. № 2. С. 210-218.

29. Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.11.2022 року № 1335. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1335-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 10.04.2025).

30. Офіційний сайт ГК «Нафтогаз України». URL: https://gas.ua/uk (дата звернення: 10.04.2025).

31. Спецматеріал: Нафтогаз – підсумки 2023 року. URL: https://expro.com.ua/statti/specmateral-naftogaz-pdsumki-2023-roku (дата звернення: 10.04.2025).

32. Офіційний сайт ТОВ «Газорозподільні мережі України». URL: https://grmu.com.ua/ (дата звернення: 10.04.2025).

33. Офіційний сайт Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». URL: https://ivf.grmu.com.ua/ (дата звернення: 10.04.2025).

34. Циганова О., Мурашко І. Фінансовий аналіз як основа обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4000 (дата звернення: 14.04.2025).

35. Шило Л. А., Топоркова О. А. Фінансовий аналіз діяльності акціонерних товариств. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 64. С. 82-88. https://doi.org/10.32843/infrastruct64-14

36. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

37. Ковальчук Т., Вергун А. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5334 (дата звернення: 21.04.2025).

38. Razumova E., Kyrylenko O., Gurina A., Novak V. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2020. Vol. 3(34). Pp. 141-148. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215456

39. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851 (дата

звернення: 21.04.2025).

40. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2022. Вип. 1 (4). URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02 (дата звернення: 21.04.2025).

41. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір.* 2020. Вип. 154. С. 137-140. https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25

42. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868 (дата звернення: 22.04.2025).

43. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 17. С. 281-285.

44. Бернард Марр Місія та візія: як знайти формулу привабливості. URL: http://www.management.com.ua/notes/mission-vision-statements.html (дата звернення: 07.05.2025).

45. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.

46. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2012. 229 с.

47. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352 с.

48. Селюкова М. О. Місце та роль місії в процесі управління організацією. *Управління розвитком.* 2014. № 14. С. 84-86.

49. Головань О. О., Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Сухарева К. В., Маказан Є. В. Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті:

навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 91 с.

50. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 22. С. 334-340.

51. Shell Directional Policy Matrix (DPM). URL: https://eleonoraescalantestrategy.com/ (дата звернення: 10.05.2025).

52. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник.* 2010. № 2 (27). С. 64-72.

53. Kyle Peterdy Ansoff Matrix. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/ (дата звернення: 12.05.2025).

ДОДАТОК

2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Травень 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-traven-2023.
3. Глобалізація як фактор впливу на інноваційний розвиток транспортної галузі. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6273/1/statya_mash-kanceva_omelchuk_globalizaciya_yak_faktor_vplivu_na_innovacijnij_rozvitok_transportnoyi_galuzi.pdf.
4. Reinvention, by the numbers. URL: https://www.accenture.com/gb-en/insights/strategy/reinvention-by-numbers.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE OPERATING ACTIVITIES OF A GAS DISTRIBUTION COMPANY IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Ovetska Olha
Ph. D., Associate Professor
Fedoriv Oleksandr
Bachelor's student
Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Ukraine)

In today's unpredictable and changing business environment, effective operating activities of enterprises are impossible without the use of methods and techniques of strategic analysis. This situation, according to the author [1], is due to the extreme variability of the external environment and the strengthening of its impact on the enterprise, which requires increased readiness and adaptability to changes.

Professionalism of making the operational activity analysis of a modern company (Razumova E., Kyrylenko O., Gurina A., Novak V., 2020) allows to define temporal main tasks, which it wants to perform in middle-term and long-term period for achieving established goal (in process of strategic plan realization, the enterprise must repeatedly make corrective actions, which in final stage, change cardinally the essence and direction of planned results). Also [2], great value has the information about composition of organization from the point of internal and organizational changes and scales of activity.

The transfer of regional gas companies under the management of Naftogaz was one of the most important events in the Ukrainian gas market in recent years. However, amid the war, such organizational changes were necessary to control the gas supply system, which is a critical infrastructure. Today, Naftogaz Group operates 27 gas distribution companies that ensure the transportation of natural gas to consumers in different regions of Ukraine [3].

On October 1, 2023, in accordance with NCREPU Resolution No. 1769 [4], the Ivano-Frankivsk branch of Gas Distribution Networks of Ukraine LLC began distributing gas to consumers in the Carpathian region (except for consumers of TysmenytsiaGaz JSC, NCREPU Resolution No. 371[5]).

The Ivano-Frankivsk branch [6] operates in accordance with the Charter of Gas Distribution Networks of Ukraine LLC, the Regulations on the branch, and internal regulatory documents of Naftogaz Group. The main activity of the branch is the distribution of natural gas to consumers in Ivano-Frankivsk region - households (serving 870,314 household consumers), budgetary institutions, organizations and enterprises (serving 9,218 commercial customers).

In addition, the branch is responsible for the safe and uninterrupted operation of the regional gas distribution system. In order to improve the efficiency of gas distribution management, the daily natural gas balancing processes have been digitized: the central dispatching office, which determines actual and forecasted gas consumption, monitors unauthorized gas leaks.

The external environment of the Ivano-Frankivsk branch of Gas Distribution Networks of Ukraine LLC is shaped by many factors, including regional energy policy, state tariff regulation, the socio-economic situation in the region, etc. Technical innovations in the energy sector and consumer expectations regarding the reliability and security of gas supply also play a significant role. The level of influence of the factors analysed by experts is shown in Fig. 1.

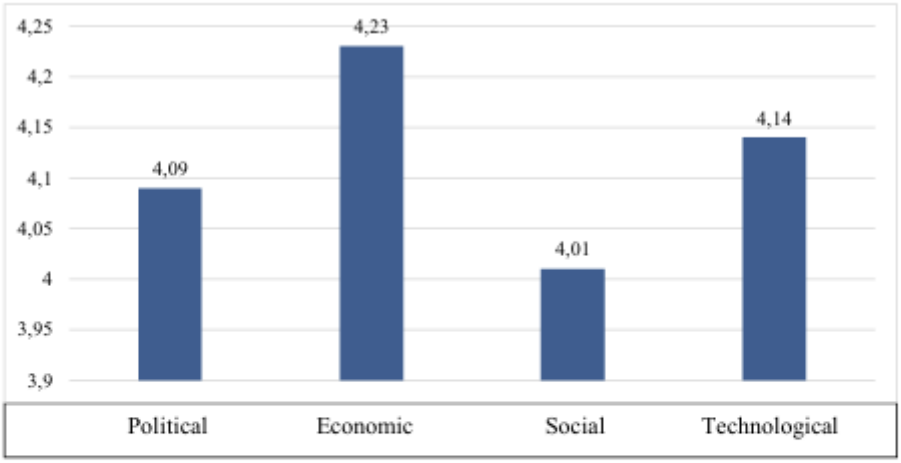


Figure 1. The impact level of external factors (based on the results of PEST analysis) on the company

According to the analysis, the greatest impact on the activities of the Ivano-Frankivsk branch of Gas Distribution Networks of Ukraine LLC is made by economic factors (impact level - 4.23) and technological factors (impact level - 4.14), somewhat

lesser impact is made by political factors (impact level - 4.09) and the least impact is made by social factors (impact level - 4.01).

However, despite the rather low impact level of social factors, one of the urgent tasks of gas distribution companies in Ukraine, in our opinion, is the substantiation of strategies scenarios of the enterprise in the field of social responsibility by building the matrix "Social responsibility – productivity activities" [7] in order to increase the level of efficiency of the enterprise's operating activities.

References

1. Артюшок В. (2022). Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. Вип. 44. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851
2. Razumova E., Kyrylenko O., Gurina A., Novak V. (2020). Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.. Vol. 3(34). Pp. 141-148. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215456
3. Expro Consulting. (2023). Спецматеріал: Нафтогаз – підсумки 2023 року. Expro Consulting. URL: https://expro.com.ua/statti/specmateral-naftogaz-pdsumki-2023-roku
4. Постанова від 29 вересня 2023 р. № 1769. (2023). «Про внесення змін до додатка до постанови НКРЕКП від 26 грудня 2022 року № 1839 та врегулювання питань щодо провадження ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» діяльності з розподілу природного газу». НКРЕКП. URL: https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vnesennya-zmin-do-dodatka-do-postanovi-nkrekp-vid-26-grudnya-2022-roku-1839-ta-vregulyuvannya-pitan-shchodo-provadzhennya-tov-gazorozpodilni-merezhi-ukrayini-diyalnosti-z-rozpodilu-prir-4
5. Постанова від 22 лютого 2024 р. № 371. (2024). «Про внесення змін до додатка до постанови НКРЕКП від 26 грудня 2022 року № 1839 та врегулювання питань щодо провадження ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» діяльності з розподілу природного газу». НКРЕКП. URL: https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vnesennya-zmin-do-dodatka-do-postanovi-nkrekp-vid-26-grudnya-2022-roku-1839-ta-vregulyuvannya-pitan-shchodo-provadzhennya-tov-gazorozpodilni-merezhi-ukrayini-diyalnosti-z-rozpodilu-prir-8
6. Офіційний сайт Івано-Франківської філії ТОВ "Газорозподільні мережі України". (2025). URL: https://ivf.grmu.com.ua/about/
7. Harafonova, O., Zhosan G. & Akimova, L. (2017). The substantiation of the strategy of social responsibility of the enterprise with the aim of providing efficiency of its activities. Marketing and Management of Innovations, 3, 267-279. https://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-25

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

Обсяг пояснювальної записки _____ аркушів.

Кількість рисунків

Кількість таблиць

Графічний матеріал (слайди, плакати) _____ шт.

Додатки _____ шт.

„ ___ ” червня 2025 р.