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

УДК 005

Фуштей Марія Андріївна

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ
“Газорозподільні мережі України”.
Освітня програма: “Менеджмент та адміністрування”
Спеціальність: 073 - Менеджмент

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

Здобувач освітнього ступеня М. А. Фуштей .
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____.
(Підпис, прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри _____.
(Посада) (Підпис, дата, ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ 2026р.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Кінаш І. П.

"____" _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Фуштей Марії Андріївні

1. Тема роботи: Дослідження стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ "Газорозподільні мережі України".

Керівник роботи Станьковська І.М._____

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.04.2026 р. № 40/8.

2. Строк подання студентом роботи 16.06.2025_____

3. Вихідні дані до роботи: звітні дані з підприємства, фінансові документи, наукова література, навчальні посібники, методичні посібники, довідники, підручники, конспекти лекцій, статут підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Вступ. 1. Теоретичні засади дослідження стратегії розвитку підприємства. 2. Аналіз діяльності та стратегії розвитку Івано-Франківської Філії ТОВ "Газорозподільні мережі України". 3. Напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства. Висновки

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

1. Основні характеристики, що відображають сутність стратегії розвитку підприємства.2.Організаційна структура ІФФ ТОВ "Газорозподільні мережі України".3.Економічні показники діяльності Філії за 2021-2025р. 4. Взаємозв'язок " вхід – перетворення - вихід" для операційної системи Івано-Франківської Філії ТОВ "Газорозподільні мережі України"5. PEST-аналіз, ІФФ ТОВ "Газорозподільні мережі України". 6. SWOT-аналіз середовища Івано-Франківської Філії ТОВ "Газорозподільні мережі України".7. Вибір стратегії для ІФФ ТОВ "Газорозподільні мережі України"8. Оцінка клієнтської бази Івано-Франківської Філії "Газорозподільні мережі України." на період 2023-2025 роки.

6. Консультанти з розділів роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 01 червня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вибір теми бакалаврської роботи, складання плану, підбір літератури	01.06.2026	
2	Вступ	15.06.2026	
3	Розділ 1	05.06.2026	
4	Розділ 2	10.06.2026	
5	Розділ 3	13.06.2026	
6	Висновки	15.06.2026	
7	Список використаної літератури	15.06.2026	
8	Термін здачі роботи	19.06.2026	

Студент _____Фуштей М. А._____

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____**Станьковська І.М.**

Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є Дослідження стратегії розвитку Івано-Франківської Філії ТОВ “Газорозподільні мережі України.”

Розглянуто загальну характеристику Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» та середовище її функціонування. Проведено дослідження системи стратегічного управління та процесу формування стратегії розвитку підприємства енергетичної галузі за 2021–2025 роки

За допомогою використання методів економічного аналізу, системного підходу, порівняння, узагальнення, PEST- та SWOT-аналізу зроблено висновок про те, що діяльність Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» характеризується стабільним зростанням основних фінансово-економічних показників, наявністю розвиненої інфраструктурної бази, високим рівнем газифікації регіону та значним потенціалом для подальшого розвитку в умовах трансформації енергетичного ринку. Виявлено шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства, серед яких модернізація газорозподільної інфраструктури, розвиток цифрових сервісів, удосконалення взаємодії зі споживачами, підвищення рівня енергоефективності та впровадження інноваційних технологій управління. За результатами дослідження розроблено заходи щодо впровадження стратегії цифрової модернізації та клієнтоорієнтованого розвитку підприємства, реалізація яких сприятиме підвищенню надійності газорозподільної системи, покращенню якості обслуговування споживачів, зростанню ефективності використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Бакалаврська робота містить 58 сторінок, 8 таблиць, 2 рисунків, 18 використаних джерел.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, підприємство, енергетична галузь, газорозподільні мережі, модернізація, споживачі, стратегічний розвиток.

ANNOTATION

The topic of the bachelor's thesis is Research on the development strategy of the Ivano-Frankivsk Branch of LLC “Gas Distribution Networks of Ukraine.”

The general characteristics of the Ivano-Frankivsk Branch of LLC “Gas Distribution Networks of Ukraine” and its operating environment are considered. A study of the strategic management system and the process of forming a development strategy for an energy industry enterprise for 2021–2025 was conducted.

Using the methods of economic analysis, a systems approach, comparison, generalization, PEST and SWOT analysis, it was concluded that the activities of the Ivano-Frankivsk Branch of LLC “Gas Distribution Networks of Ukraine” are characterized by stable growth in key financial and economic indicators, the presence of a developed infrastructure base, a high level of gasification of the region and significant potential for further development in the context of energy market transformation. Ways to improve the efficiency of the enterprise's management activities were identified, including modernization of the gas distribution infrastructure, development of digital services, improvement of interaction with consumers, increase in energy efficiency and introduction of innovative management technologies. According to the results of the study, measures were developed to implement a strategy of digital modernization and customer-oriented development of the enterprise, the implementation of which will contribute to increasing the reliability of the gas distribution system, improving the quality of consumer service, increasing the efficiency of resource use, strengthening the competitive position of the enterprise and ensuring its sustainable development in the long term.

The bachelor's thesis contains 58 pages, 8 tables, 2 figures, 18 sources used.

Keywords: development strategy, strategic management, enterprise, energy industry, gas distribution networks, modernization, consumers, strategic development.

Зміст

Вступ……..9
І. Теоретичні засади дослідження стратегії розвитку підприємства…….13
1.1 Економічна сутність стратегії розвитку підприємства……..13
1.2 Види стратегій розвитку, їх характеристика……..19
1.3 Основні етапи процесу стратегічного управління в енергетичній галузі……25
ІІ. Аналіз діяльності та стратегії розвитку Івано-Франківської Філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”…….29
2.1 Загальна характеристика ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”……..29
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства…....35
2.3 Оцінка поточної стратегії розвитку та взаємодії з споживачами у ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”……41
ІІІ. Напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства……46
3.1 Розробка заходів для покращення стратегії розвитку Івано-Франківської Філії “Газорозподільні мережі України”……46
3.2 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів та оцінка їх ефективності……52
Висновок……55
Перелік використаних джерел……..57
Додатки……...60

ВСТУП

В умовах сучасних викликів, глобальних змін у світовій політиці, періоду воєнних дій та суттєвих перетворень в енергетичній галузі України, особливого значення набуває завдання забезпечення надійної, захищеної та дієвої роботи життєво важливих об'єктів. Система розподілу газу в країні є однією з найдорожчих та найбільш важливих для суспільства сфер економіки, що прямо впливає на безпеку держави та якість життя населення. Створення ТОВ «Газорозподільні мережі України» (як єдиного загальнодержавного оператора під контролем Групи Нафтогаз) стало початком нового етапу об'єднання та уніфікації керування газовими мережами. З огляду на це, діяльність Івано-Франківської філії вимагає створення та безперервного покращення стратегії розвитку, що дозволила б пристосуватися до значної інфляції, змін у вартості енергоресурсів, загроз, пов'язаних із війною, та демографічних зрушень в області. Важливість пошуку рівноваги між державним регулюванням (наприклад, у сфері встановлення тарифів), необхідністю суттєвого технічного оновлення (спрямованого на зменшення зносу інфраструктури та операційних втрат) та адаптацією до європейських екологічних вимог (включаючи підготовку до транспортування біометану й водню) визначає значну актуальність даної бакалаврської роботи.

Метою бакалаврської роботи є проведення теоретичного аналізу та формування практичних пропозицій щодо оптимізації стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» з метою забезпечення її стабільної діяльності та підвищення результативності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено наступні завдання:

- проаналізувати економічну суть стратегії розвитку підприємства та систематизувати її головні різновиди;

- визначити основні етапи та особливості процесу стратегічного управління в енергетичній галузі;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;

- здійснити комплексний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням інструментів PEST- та SWOT-аналізу;

- оцінити чинну стратегію розвитку філії та ступінь її взаємодії зі споживачами;

- розробити комплексні стратегічні заходи, орієнтовані на вдосконалення діяльності та інноваційно-екологічний розвиток підприємства;

- обґрунтувати доцільність запропонованих заходів та оцінити їхню соціально-економічну ефективність.

Об’єктом дослідження є система стратегічного управління підприємством енергетичної галузі та процес формування стратегії його розвитку в умовах трансформаційних змін на ринку природного газу.

Предмет дослідження – концептуальні основи, практичні методи та реальні підходи до створення, втілення та покращення стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Теоретичною основою роботи є ключові положення актуальної економічної науки та стратегічного управління. Під час проведення дослідження було використано сукупність як загальнонаукових, так і специфічних методів, зокрема: теоретичне узагальнення та порівняльний аналіз (для розкриття сутності стратегії); системний і структурно-функціональний підходи (при вивченні особливостей енергетичної галузі); інструменти стратегічного аналізу PEST та SWOT (з метою виявлення загроз, можливостей, сильних та слабких сторін підрозділу/відділення), табличний та фінансово-економічний методи (для оцінки результатів діяльності та визначення ефективності запропонованих рішень).

Представлені у даній роботі рекомендації стосовно оновлення технологій

(зокрема, запровадження сучасних приладів обліку), зменшення операційних витрат, а також інноваційної підготовки інфраструктури для транспортування відновлюваних газових сумішей мають практичне значення. Вони можуть бути застосовані керівництвом Івано-Франківської філії ТОВ «ГРМУ» з метою підвищення стабільності газопостачання, скорочення виробничо-технологічних втрат палива та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства у середньостроковій перспективі.

Структура і обсяг роботи: Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох логічно пов'язаних розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Основний вміст роботи викладено на 58 сторінок друкованого тексту, 8 таблиць та рисунків та список використаної літератури, що складається з 18 джерел.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність стратегії розвитку підприємства

У сучасних ринкових реаліях стратегічне планування перетворилося на обов'язковий елемент корпоративного управління в усьому світі. Глобальні економічні трансформації, стрімкий розвиток технологічного сектору та жорстка конкуренція зробили стратегічне мислення безальтернативним інструментом для виживання та успіху компаній. Вміння мислити на перспективу стало ключовим фактором адаптації до динамічного ринкового середовища.

Різноманітність трактувань терміну «стратегія» у працях вітчизняних та іноземних науковців підкреслює фундаментальну значущість цього поняття для економічної науки.

Щодо сутності та типів стратегій організації, у наукових джерелах зі стратегічного менеджменту існують різні підходи та трактування. В американській науковій школі стратегічного управління поширеним є поділ підходів до розуміння стратегії на традиційний і сучасний.

Традиційний підхід ґрунтується на концепції стратегічного планування, яка стала основою становлення стратегічного менеджменту. У межах цього підходу стратегія трактується як певний план дій, а її формування пов'язується з процесом довгострокового планування діяльності підприємства. Зокрема, відомий дослідник стратегічного планування Альфред Чандлер визначав стратегію як встановлення ключових довгострокових цілей і напрямів розвитку підприємства, вибір необхідних заходів та забезпечення ресурсів для досягнення поставлених цілей. При цьому головною основою розроблення та вибору стратегії він вважав раціональний процес планування.

Сучасний підхід до стратегічного управління сформувався під впливом наукових досліджень канадського вченого Генрі Мінцберг, а також праць відомих представників американської школи менеджменту — Ігор Ансофф,

Майкл Портер та Пітер Друкер. Їхні наукові підходи суттєво вплинули на розвиток сучасної теорії стратегічного менеджменту.

Генрі Мінцберг, досліджуючи особливості стратегічної поведінки великих корпорацій в умовах конкурентного середовища, дійшов висновку, що стратегія не обмежується лише планом дій, а являє собою сукупність управлінських рішень і практичних дій. На його думку, стратегія формується не лише внаслідок попереднього планування, а й у процесі поточної діяльності підприємства через прийняття та усвідомлення стратегічних рішень. Учений вважав, що стратегія поступово виникає та розвивається в межах організації, а не створюється виключно групою керівників, здатних повністю передбачити майбутні зміни. Тому стратегія розглядається ним не як чітке виконання заздалегідь визначеного плану, а як вихідна основа для подальшого розвитку діяльності підприємства.

Ігор Ансофф, розвиваючи концепцію стратегічного менеджменту, сформував парадигму стратегічного успіху підприємства. У результаті дослідження різних типів поведінки бізнес-структур він дійшов висновку, що стратегія є важливим інструментом, який дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Науковець розглядав стратегію як систему правил і принципів прийняття управлінських рішень, якими організація керується у процесі своєї діяльності.

У праці «Нова корпоративна стратегія» він чітко розмежував поняття стратегічного планування та стратегічного менеджменту. На його думку, стратегічне планування пов’язане насамперед із розробленням стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент орієнтований на досягнення конкретних стратегічних результатів. Важливим положенням концепції І. Ансоффа є твердження, що стратегії можуть формуватися не лише для підприємства загалом, а й для окремих напрямів його діяльності.

Майкл Портер, як один із провідних фахівців у сфері стратегічного менеджменту, розглядав стратегію через концепцію ланцюга цінності. На його думку, стратегія передбачає аналіз внутрішніх процесів підприємства та взаємозв’язків між окремими елементами організації з метою визначення джерел

формування доданої цінності. Водночас учений трактував стратегію як спосіб позиціонування підприємства в межах галузевого середовища та конкурентного ринку. [1.с.8]

Попри різні підходи, більшість дослідників сходяться на тому, що стратегія є комплексним планом управління, спрямованим на реалізацію довгострокових орієнтирів організації. Вона охоплює підприємство як цілісну систему і зосереджується виключно на ключових, життєво важливих векторах його діяльності, що визначають майбутнє компанії на роки вперед.

Стратегію також визначають як справжнє мистецтво управління, що акцентує увагу на її глибоко творчій природі та відсутності жорстких шаблонів. Процес формування стратегії неможливо звести до формального алгоритму або стандартної схеми, оскільки кожен ринковий сценарій вимагає індивідуального підходу. Саме тому не існує «типових» рішень — кожна успішна стратегія є унікальним інтелектуальним продуктом, адаптованим під конкретну ситуацію та можливості підприємства. Стратегія являє собою обраний підприємством індивідуальний вектор довгострокового руху та систему методів для досягнення поставлених цілей, що ґрунтуються на власному баченні та внутрішніх переконаннях керівництва. [1 с.10] Будь-який інструмент управління здатний забезпечити результат лише в межах своїх внутрішніх можливостей. Стратегія, попри свою багатофункціональність та високу ефективність, не є універсальними ліками від усіх проблем компанії. З огляду на її імовірнісну природу, критично важливо тверезо оцінювати цей інструмент і чітко розуміти, які очікування щодо нього є марними.

Стратегія розвитку є комплексним інструментом управління змінами, спрямованим на забезпечення ефективного розвитку організації або окремого напряму її діяльності.

Розроблення стратегії розвитку здійснюється із застосуванням технологій стратегічного управління. Цей процес охоплює формування бачення та місії організації, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення системи стратегічних цілей, а також розроблення програм, проєктів і планів дій для

досягнення поставлених завдань. Важливими елементами також є формування політики реалізації стратегії та визначення показників оцінювання результативності її виконання. [2 с.93]

Перші підходи до трактування стратегії розвитку підприємства ґрунтувалися на концепції детермінованого планування діяльності в умовах стабільного середовища. У межах цього підходу стратегія розглядалася як чітко визначена мета та детальний план дій для її досягнення. Основна увага приділялася формуванню системи довгострокових цілей, що відображали результати діяльності підприємства. Для реалізації цих цілей розроблявся комплекс послідовних заходів, виконання яких мало забезпечити досягнення запланованих результатів. За такої концепції стратегічне управління підприємством було спрямоване на визначення та досягнення довгострокових цілей через розроблення детальних і жорстко регламентованих стратегічних планів. Такий підхід ґрунтувався на припущенні про стабільність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та отримав назву управління розвитком підприємства «за відхиленнями».

Подальший етап розвитку концепції стратегії підприємства був пов’язаний із використанням її як системи методів і підходів управління розвитком «від досягнутого». На відміну від попередньої концепції, цей підхід враховував не лише внутрішні, а й зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Частина таких чинників могла сприяти розвитку організації, тоді як інші — ускладнювали досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління «від досягнутого» характеризувалося наявністю елементів прогнозування майбутнього та довгострокового планування. Саме в цей період стратегію розвитку почали розглядати як комплексну функцію управління, яка включає визначення цілей, прогнозування, моделювання та програмування діяльності підприємства.

Основними недоліками такого підходу до трактування стратегії розвитку підприємства були орієнтація на минулий досвід як основу прогнозування майбутнього, недостатнє врахування негативних факторів впливу та обмежені

можливості використання довгострокового планування для впровадження радикальних інновацій. Крім того, процес формування стратегій характеризувався надмірною бюрократизацією, значними витратами та створенням жорстких планів, які на практиці часто не реалізовувалися.

Попри наявні недоліки, підходи до стратегічного управління «за відхиленнями» та «від досягнутого» і сьогодні залишаються поширеними серед багатьох українських підприємств. Водночас потреба у пошуку нових шляхів досягнення стратегічних цілей сприяла переходу до сучасного розуміння стратегії як процесу адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

На наступному етапі розвитку концепції стратегія підприємства почала розглядатися як безперервний процес організації, адаптації та забезпечення довгострокового розвитку бізнесу. У межах такого підходу стратегія охоплює вплив як на внутрішні, так і на зовнішні фактори діяльності підприємства.

Основна увага приділяється дослідженню стану зовнішнього середовища, прогнозуванню його змін та визначенню факторів, на які підприємство може впливати. Водночас важливим завданням є виявлення внутрішніх змін, необхідних для ефективного пристосування підприємства до тих зовнішніх умов, які воно не може контролювати.

Сучасний етап розвитку концепції стратегії підприємства формується в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції, глобалізації та швидких технологічних змін, зумовлених розвитком інформаційних технологій. Для цього періоду характерними є динамічність ринкового середовища, коливання цін і високий рівень невизначеності.

У сучасних умовах стратегія розглядається як модель адаптивної поведінки підприємства, спрямована на забезпечення ефективної діяльності та досягнення довгострокових цілей. Багато науковців зазначають, що стратегічне управління поступово набуває рис стратегічного підприємництва, орієнтованого на гнучкість, інноваційність і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. [3. с.7]

Отже, стратегія підприємства базується на комплексі стратегічних рішень, спрямованих на пошук ефективних способів розв'язання виробничо-господарських питань і враховує економічні, правові, організаційні, соціально-психологічні аспекти. Економічна складова стратегії передбачає прийняття управлінських рішень, які спрямовані на досягнення загальної мети підприємства шляхом ефективного використання стратегічних ресурсів. Водночас, правовий аспект стратегії вимагає щоб кожне рішення відповідало нормам чинного законодавства. Управлінське рішення завжди пов'язане з організацією діяльності та взаємодією між учасниками. Соціальний аспект полягає в узгодженні інтересів і налагодженні взаємозв'язків між суб'єктами економічних відносин. Психологічна складова виявляється у необхідності враховувати індивідуальні особливості виконавців та спрямована на запобігання або подолання опору змінам.

Таким чином, стратегію можна визначити як формування довгострокових орієнтирів компанії, що ґрунтується на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу та передбаченні майбутніх змін у зовнішньому оточенні. При цьому практичне впровадження обраної стратегії забезпечується через взаємодію таких ключових управлінських інструментів, як тактика, внутрішня політика, чіткі процедури та встановлені правила діяльності.

1.2 Види стратегій розвитку, їх характеристика

Стратегії розвитку підприємства переважно мають довгострокову спрямованість і передбачають залучення інвестиційних ресурсів, що супроводжується певним рівнем ризиковості. На формування та реалізацію стратегії впливає ряд зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників відносять: державна політика, рівень науково-технічного розвитку та доступ до інновацій, конкуренція на ринку, попит споживачів, стабільність і надійність постачальників, екологічні вимоги, міжнародні відносини, участь у глобальних програмах і доступ до фінансування. До внутрішніх чинників відносять: розмір

підприємства, галузь діяльності, масштаб операцій, систему стратегічного управління, технічні та технологічні можливості, доступні ресурси і способи їх використання, кваліфікацію персоналу, організацію виробництва і праці, рівень управлінської компетентності та фінансову стабільність. [4 с.640]

З огляду на довготривалий процес реалізації стратегії розвитку, підприємству необхідно завчасно передбачити можливість адаптації своїх дій відповідно до змін ринкового середовища. Визначення перспектив розвитку ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства. Важливою умовою ефективного впровадження стратегії є її інноваційна спрямованість. Будь-яка стратегія розвитку націлена на досягнення позитивних результатів, зокрема зростання прибутковості та підвищення рівня рентабельності, що, у свою чергу, забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємства та його продукції на ринку.

У результаті аналізу матеріалів періодичних видань було визначено, що стратегії розвитку підприємства доцільно поділяти на дві основні категорії: активні та пасивні.

Активні стратегії характеризуються оперативним реагуванням підприємства на зміни ринкової ситуації та прагненням випередити конкурентів. Вони передбачають високий рівень гнучкості всіх бізнес-процесів, ефективне й інтенсивне використання трудових, енергетичних, матеріальних і технічних ресурсів, а також безперервний пошук і впровадження інновацій у виробничу, збутову та управлінську діяльність.

Пасивні стратегії, навпаки, орієнтуються на наслідування дій конкурентів і коригування діяльності лише за необхідності. Такі стратегії вирізняються нижчим рівнем ризику та, як правило, потребують менших витрат ресурсів для їх реалізації. [5 с. 347]

Нище представлено основні характеристики стратегії розвитку.(Рисунок 1.1)

Ключовими засадами формування активних і пасивних стратегій розвитку підприємства є орієнтація на досягнення довгострокових цілей, урахування різноманітних можливих напрямів розвитку відповідно до змін зовнішнього та

внутрішнього середовища, а також забезпечення безперервності процесу стратегічного планування.

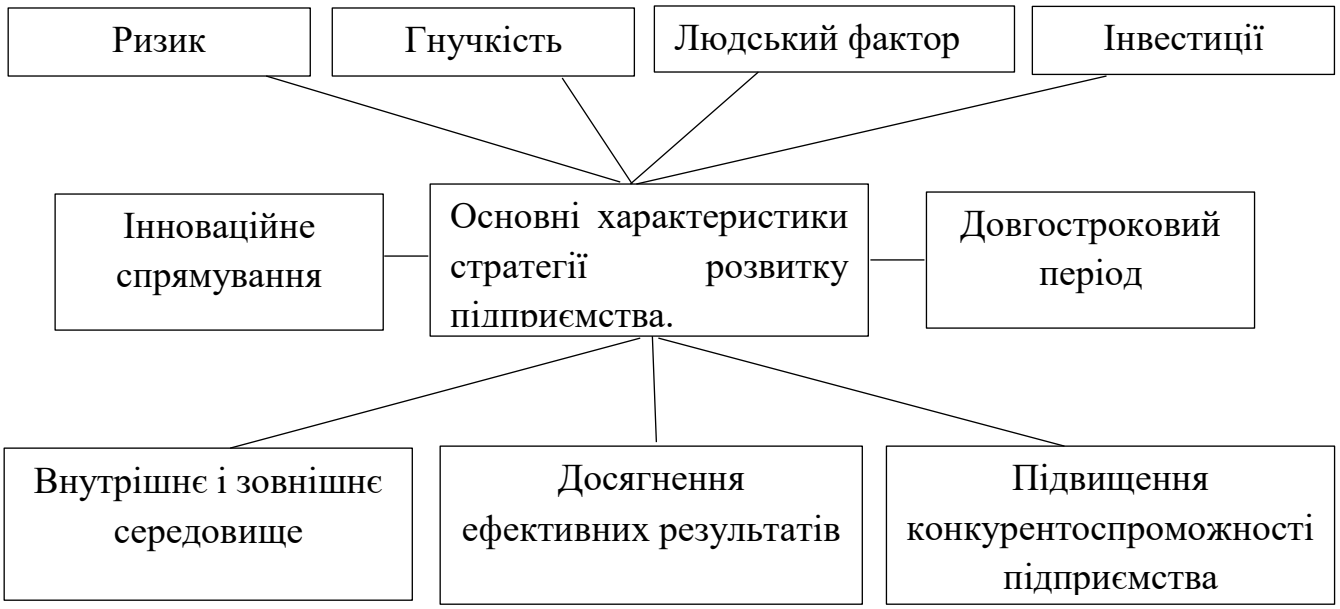


Рисунок 1.1 - Основні характеристики, що відображають сутність стратегії розвитку підприємства. [5 с.349]

Важливим принципом виступає комплексний підхід до розроблення стратегії, який передбачає узгодження стратегічних рішень між окремими сферами діяльності підприємства, ресурсним забезпеченням, функціональними напрямами та іншими складовими системи управління.

Активно-наступальна стратегія розвитку орієнтована на максимально швидке та масштабне впровадження стратегічних змін у діяльність

підприємства. Її основна ідея полягає у прагненні компанії стати лідером у створенні та запровадженні нової продукції й сучасних технологій виробництва. Реалізація такої стратегії передбачає застосування різних заходів для зміцнення та розширення ринкових позицій підприємства. Вона також базується на інтенсивному використанні всіх видів ресурсів — матеріальних, трудових, фінансових і технічних. Для активно-наступальної стратегії характерними є значні інвестиційні витрати та підвищений рівень ризику. Активно-наступальна

стратегія найчастіше застосовується на стадії зростання життєвого циклу підприємства. Водночас її використання є доцільним і на початковому етапі спаду, коли виникає потреба мобілізувати всі наявні ресурси та можливості підприємства для підвищення ефективності діяльності й покращення результатів господарювання.

Стратегія ринкової ніші є одним із видів активних стратегій розвитку підприємства та орієнтована на забезпечення високої прибутковості діяльності, покращення якості продукції і посилення її конкурентних переваг. Важливе значення в межах цієї стратегії надається вдосконаленню сервісного обслуговування споживачів. У разі необхідності підприємство може впроваджувати або пристосовувати сучасні технології виробництва. Реалізація такої стратегії сприяє закріпленню наявних позицій на ринку та визначенню напрямів підтримання стабільного й збалансованого розвитку підприємства. Для неї характерний середній або підвищений рівень ризику, а найбільш доцільним її застосування є на етапі зрілості життєвого циклу підприємства.

Пасивно-наступальна стратегія передбачає вихід підприємства на ринок із новою або вдосконаленою продукцією після того, як її ефективність уже була підтверджена підприємствами-лідерами. Реалізація такої стратегії потребує значних витрат, пов’язаних із модернізацією продукції, і супроводжується середнім рівнем ризику. Її застосування можливе на різних етапах життєвого циклу підприємства. Основною метою пасивно-наступальної стратегії є забезпечення стабільного та поступового зростання результатів діяльності підприємства шляхом використання відповідних управлінських заходів. Крім того, ця стратегія створює умови для підтримання фінансової стійкості підприємства.

Захисна стратегія розвитку спрямована на вдосконалення виробничих процесів шляхом досягнення оптимального співвідношення між витратами та обсягами випуску продукції, а також на приведення характеристик продукції до рівня основних конкурентів. Реалізація такої стратегії потребує залучення інвестиційних ресурсів і супроводжується помірним рівнем ризику. Найчастіше

її застосовують на стадії спаду життєвого циклу підприємства. Основною метою захисної стратегії є виявлення та усунення загроз, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства.

Пасивні стратегії розвитку загалом характеризуються нестабільністю обсягів реалізації продукції, незначним зниженням швидкості обороту обігових коштів, а також послабленням фінансової стійкості підприємства.

Вибір стратегічного курсу базується на детальному порівнянні потенціалу різних напрямів діяльності та визначенні ключових пріоритетів, що гарантуватимуть стабільний розвиток у майбутньому. Провідна роль у цьому процесі належить вищому керівництву: саме топменеджмент розробляє глобальну стратегію, закріплює відповідальність за конкретними виконавцями та забезпечує злагоджену координацію всіх дій, спрямованих на втілення стратегічних цілей. Оскільки стратегія є інтегрованою категорією, її прийнято структурувати на головну (загальну) та локальні стратегії, розрізняючи їх за різними функціональними та змістовними ознаками. [18. с.32]

Стратегію поділяють та такими кваліфікаційними ознаками:

- За ієрархією у системі управління:

Корпоративна стратегія - визначає магістральний шлях розвитку бізнесу. Вона об’єднує комплекс заходів, спрямованих на посилення конкурентних переваг у різних галузевих сегментах, а також охоплює управлінські підходи, що забезпечують ефективне керівництво загальними справами організації.

Конкурентна стратегія, яку також називають діловою або стратегією бізнесу, є деталізованою програмою управління конкретним сегментом

діяльності компанії. Вона охоплює систему методів і підходів, необхідних для досягнення ефективності в межах одного специфічного ринку. Основне завдання такої стратегії — сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити підприємству лідерські позиції на тривалий час.

Функціональні стратегії виступають як допоміжні інструменти, що визначають вектор розвитку конкретних підрозділів підприємства (маркетингового, фінансового, виробничого, кадрові та інші). Вони не лише

забезпечують реалізацію цілей окремих департаментів, а й створюють умови для ефективного виконання загально корпоративної та ділової стратегій. Окрім цього, функціональні напрями відіграють активну роль у формуванні та оновленні стратегій вищого рівня, забезпечуючи зворотний зв'язок та експертну підтримку.

Операційна стратегія зосереджена на формуванні єдиного курсу та розробці планів щодо експлуатації ресурсів компанії задля максимально ефективного підкріплення її довгострокових конкурентних цілей.

- За функціональним критерієм:

Маркетингова стратегія — це комплексний план, що поєднує цілі компанії з її ресурсами через аналіз ринку та споживчих запитів. Її головна мета — виявити товари з найвищою цінністю для клієнта та найкращим потенціалом продажу. У сучасній економіці саме маркетингова стратегія слугує фундаментом для розробки виробничої стратегії. Оскільки ключовою фігурою ринку є споживач, підприємство спочатку вивчає його потреби, а вже потім адаптує виробничі процеси під створення затребуваного продукту.

Виробнича стратегія є планом розбудови технічної бази та забезпечення ресурсами, що базується на вже сформованих маркетингових цілях.

Фінансова стратегія розробляється на завершальному етапі, оскільки на розвинених ринках залучення капіталу зазвичай не є проблемою для компаній, які мають життєздатні ідеї щодо продукту та його збуту.

Організаційна та соціальна стратегії займають унікальну нішу в системі управління, оскільки вони пронизують усі інші процеси на підприємстві. Організаційна стратегія вибудовується навколо потреб менеджменту та слугує інтегруючою ланкою для маркетингу, виробництва й фінансів, постійно

адаптуючись до них і водночас коригуючи їх. Соціальна стратегія, своєю чергою, формується як відповідь на запити суспільства та різних соціальних груп, забезпечуючи гармонійну взаємодію фірми із зовнішнім середовищем у тісному зв'язку з іншими функціональними напрямами.

-За стадіями життєвого циклу бізнесу:

Стратегія зростання є пріоритетною для підприємств на етапі становлення або активного розширення. Вона базується на агресивному завоюванні ринкової частки через значні інвестиції, інноваційну діяльність та наукові розробки з розрахунком на високу прибутковість у перспективі.

Стратегія утримання застосовується компаніями, чий бізнес увійшов у фазу зрілості. Головна мета на цьому етапі — збереження ринкових позицій, що досягається шляхом оптимізації витрат, гнучкого ціноутворення та освоєння додаткових ніш збуту.

Стратегія скорочення застосовується до бізнес-напрямів, що перебувають на фінальному етапі свого життєвого циклу, і передбачає планомірний вихід із ринку. Залежно від цілей компанії, вона може обрати тактику стимулювання останніх хвиль попиту через демпінг і маркетинг або ж повністю зупинити фінансування проекту.[6.с. 15]

- За способом досягнення конкурентних переваг: стратегія мінімальних витрат, стратегія диференціації, стратегія зосередження.
- За конкурентною позицією на ринку: стратегія лідера, стратегія новачка, стратегія претендента, стратегія послідовника.
- За рівнем глобалізації бізнесу: стратегія сегментації ринку, стратегія диверсифікації, прибуткові стратегії, ресурсні стратегії. [6.с. 13]

Стратегія розвитку формує основні напрями перспективного зростання підприємства та визначає його ринкові позиції. Разом із тим вона має бути достатньо гнучкою, щоб забезпечувати можливість своєчасного внесення змін, спрямованих на підвищення або підтримання ефективності діяльності підприємства. [6.с.16]

1.3 Основні етапи процесу стратегічного управління в енергетичній галузі

Сучасний етап розвитку економіки України відзначається нестабільністю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, зменшенням активності

суб'єктів господарювання на ринку, погіршенням рівня їх конкурентоспроможності та економічної безпеки, а також інфляційними коливаннями. Значною мірою це зумовлено воєнними діями та геополітичними процесами, що відбуваються в державі. Такі умови негативно позначаються на діяльності підприємств різних сфер економіки, у тому числі й енергетичного сектору.

У зв'язку з цим особливої важливості набуває формування ефективних механізмів стратегічного управління, головною метою яких є забезпечення адаптації підприємств до нових умов функціонування та сучасних викликів у довгостроковій перспективі. Підприємства енергетичної галузі займають ключове місце в економіці країни, оскільки забезпечують стабільне функціонування інших видів економічної діяльності. Енергетичний сектор є одним із найважливіших складників національної економіки, адже безперебійне та надійне енергопостачання виступає основою ефективної роботи всіх галузей господарства.

В умовах гібридних загроз та складної безпекової ситуації в Україні підприємства енергетичного сектору залишаються одними з найбільш уразливих і ризикованих об'єктів, що негативно позначається на стабільності функціонування енергетичного ринку загалом. Відновлення пошкоджених елементів енергетичної інфраструктури потребує значних фінансових вкладень і сучасних технологічних ресурсів для забезпечення безперебійного постачання електричної та теплової енергії населенню та суб'єктам господарювання. За таких умов ефективна діяльність підприємств енергетичної галузі можлива лише за умови розроблення та впровадження результативних механізмів управління їх функціонуванням. [8 с.163]

Стратегія є фундаментальним документом державної енергетичної політики, що встановлює пріоритети, цілі та механізми довгострокового розвитку галузі, а також визначає ключові завдання для її впровадження.

Основне завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні населення та економіки країни енергоресурсами на засадах безпеки, економічної

ефективності та екологічності. Стратегія спрямована на покращення якості життя, сприяння сталому соціально-економічному зростанню та зміцнення енергетичної незалежності держави. Бажаний стан енергетичного сектору України, визначений положеннями стратегії, ґрунтується на необхідності дотримання низки стратегічних умов. Насамперед йдеться про спроможність енергетичної галузі повною мірою задовольняти потреби населення та національної економіки як у штатному режимі функціонування держави, так і в умовах надзвичайних ситуацій чи особливого стану. Критично важливим аспектом є гарантування надійної та безпечної експлуатації систем енергопостачання, що є запорукою безперебійного функціонування суспільства. Не менш вагомим завданням є підвищення економічної ефективності енергетичної сфери та оптимізація діяльності її структурних елементів. Особлива увага приділяється раціональному використанню енергетичних ресурсів, що сприяє зростанню рівня енергоефективності як у межах національної економіки, так і в межах діяльності кінцевих споживачів. Стратегію також спрямовано на мінімізацію негативного впливу енергетичного сектору на довкілля та клімат шляхом впровадження екологічно безпечних методів виробництва й споживання енергетичних ресурсів. Поряд із цим, ключовим пріоритетом є забезпечення спроможності держави ефективно відстоювати національні інтереси в енергетичній сфері та провадити незалежну політику, попри наявність внутрішніх чи зовнішніх загроз.

Реалізація цілей, визначених стратегією, здійснюється через послідовне впровадження комплексу взаємопов’язаних заходів, згрупованих за окремими етапами. Такий поетапний підхід забезпечує системність і безперервність державної енергетичної політики, сприяючи досягненню стратегічних орієнтирів розвитку галузі в довгостроковій перспективі.

Водночас етапність стратегічного управління створює можливості для оперативного коригування інструментів і механізмів її виконання відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволяє поєднувати стабільність стратегічних цілей із необхідною гнучкістю управлінських рішень,

забезпечуючи ефективне реагування на актуальні виклики та потреби енергетичного сектору.

Етап модернізації та розвитку компанії (2021–2025 роки) мав на меті змінити систему управління в енергетичному секторі та ввести нові фінансові та економічні механізми, які відповідатимуть правилам ринкової економіки. Під час цього етапу покращили розвиток корпоративної культури у підприємствах, а також збільшили можливості для використання різних інструментів, які дозволяють працювати з внутрішніми та зовнішніми ринками капіталу та ресурсів енергетичного сектору України.

Крім того, було проведено важливі зміни у законів про забезпечення енергетичної безпеки країни, особливо у зв'язку з тим, що енергетичні ринки функціонують у ліберальному режимі. Особливу увагу приділили способам ефективного використання наявних ресурсів для реагування на кризи та зменшення ризиків у енергетичній галузі.

Виконання завдань цього етапу сформувало необхідні передумови для забезпечення сталого інноваційного розвитку енергетичного сектору в умовах конкурентного ринкового середовища. Реалізовані заходи сприяли створенню міцної основи для подальшого впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності функціонування галузі.

Підвищення рівня корпоративної культури суб'єктів господарювання забезпечило можливість реалізації масштабних інноваційних проєктів у різних сферах енергетичного сектору. Це, своєю чергою, сприяло зміцненню конкурентоспроможності енергетичних компаній та забезпечило стабільність їхнього довгострокового розвитку.

Етап інтеграції та інноваційних змін (2026–2035 роки) спрямований на повне урахування України у міжнародній системі співробітництва у галузі

енергетики. Під час цього періоду енергетичний сектор країни повинен працювати у рамках єдиного європейського енергетичного простору, дотримуючи загальні норми, стандарти та правила.

Основна мета цього етапу – забезпечити надійне та безпечне енергопостачання, а також продовжити розвиток енергетичної інфраструктури, враховуючи вимоги охорони навколишнього середовища та принципи сталого розвитку. Виконання цього передбачає створення ефективної системи державної підтримки науково-технічної та інноваційної діяльності в енергетичній сфері України. Крім того, збільшиться наявність та шанс змагання українських компаній на світових енергетичних ринках. Важливим пунктом буде оновлення і вдосконалення основних фондів енергетичної галузі, використовуючи переваги міжнародного співробітництва, сучасні технології та досвід інших країн.

На останньому етапі буде створено повну комплексну систему забезпечення енергетичної безпеки країни, що допоможе зробити енергетичний сектор України більш стійким, надійним та конкурентоспроможним. [9 с.11]

Підсумовуючи, реалізація стратегії в енергетичній галузі є не просто виконанням запланованих дій, а складним і динамічним процесом управління ресурсами, технологіями та персоналом. Вона охоплює комплекс взаємопов’язаних етапів, у межах яких стратегічні рішення поєднуються з реальними умовами функціонування енергетичного ринку, зокрема високими ризиками, інфраструктурними обмеженнями та потребою забезпечення безперебійного енергопостачання. Це вимагає від управлінського персоналу швидкої адаптації до змін, обґрунтованості рішень і здатності ефективно вирішувати внутрішні та зовнішні виклики галузі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ “ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ”

2.1 Загальна характеристика ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”

ТОВ «Газорозподільні мережі України» — це інфраструктурне підприємство, що відповідає за доставку природного газу від магістральних газопроводів до кінцевих споживачів: населення, організацій та підприємств. Історія формування газорозподільної мережі України нерозривно пов’язана з розвитком газової галузі в період існування Радянського Союзу.

Зародження локальних газорозподільних систем в Україні пов’язане з відкриттям перших родовищ природного газу на початку XX століття в Західній Україні. У 1940-х роках значним етапом у розвитку газопостачання стало будівництво одного з перших магістральних газопроводів Дашава – Київ, протяжністю понад 500 км. У 1950–1980-х роках відкриття нових родовищ природного газу в Полтавській, Харківській та Сумській областях сприяло подальшому розширенню газотранспортної інфраструктури. У цей період Україна закріплюється як ключовий транзитний центр для постачання газу до Європи. У 1980-х роках активно ведеться будівництво магістральних газопроводів і розширюються внутрішні газорозподільні мережі для задоволення потреб промисловості та населення в енергоносіях.

Після набуття незалежності Україна успадкувала розвинену газотранспортну інфраструктуру, яка стала фундаментом для формування власної газової політики. Було засновано Національну акціонерну компанію «Нафтогаз України», що відповідає за організацію процесів видобутку, транспортування та розподілу природного газу.

Упродовж 2021–2025 років було проведено модернізацію газорозподільної інфраструктури з метою зменшення енергетичної залежності від російського

газу. У цей період також відбулася лібералізація тарифної політики та розмежування функцій транзиту і внутрішнього розподілу газу. Результатом стало створення окремої компанії — ТОВ «Оператор ГТС України», яка відповідає за управління газотранспортною системою.

ТОВ «Газорозподільні мережі України» було засновано у 2022 році за ініціативи дочірнього підприємства «Газ України» НАК «Нафтогаз України» з метою консолідації та систематизації газорозподільної інфраструктури під спільним брендом «Газмережі». [18]

Створення цієї філії стало результатом масштабної реформи енергетичного сектору України, спрямованої на консолідацію газорозподільних потужностей під державним управлінням для забезпечення стабільності та безпеки постачання енергоресурсів у критичних умовах.

Юридичний статус філії визначається Положенням про філію, згідно з яким вона діє від імені головної компанії, має окремий баланс та здійснює господарську діяльність у межах наданих повноважень. [12]

Компанія ТОВ “Газорозподільні мережі України” виконує досить широкий комплекс функцій для того щоб забезпечити безперебійне функціонування всієї мережі. До її функцій слід віднести:

- забезпечення безпечного та безперебійного розподілу природного газу від магістральних газопроводів до кінцевих споживачів та відповідність усім стандартам і нормативам газу, що подається споживачам;
- регулярний ремонт, та оновлення газорозподільної системи;
- організація роботи аварійно-диспетчерських служб для швидкого реагування у разі екстреної ситуації;
- використання цифрових технологій для моніторингу за станом газорозподільної системи;
- управління витратами та контроль за вчасними розрахунками з державою;
- взаємодія з споживачами, надання консультацій, встановлення та перевірка лічильників;

- забезпечення екологічної безпеки та виконання вимог екологічного законодавства. [11 с. 4]

Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» є структурним підрозділом компанії, що виконує частину делегованих

господарських функцій відповідно до визначених мети, предмету та завдань діяльності Товариства. Філія володіє власною печаткою з найменуванням, штампами, бланками, веде окремий баланс, який входить до загального балансу Товариства, має рахунки в банківських установах, а також здійснює бухгалтерський облік і звітність згідно з установленими вимогами.

Основною метою діяльності філії є реалізація комплексу заходів, спрямованих на отримання прибутку та підвищення рентабельності шляхом технічного забезпечення і виконання робіт з розподілу природного газу відповідно до затвердженого тарифу, а також здійснення дій, спрямованих на розвиток газорозподільної інфраструктури.

Основним пріоритетом є забезпечення безперебійного функціонування і надійності критичної інфраструктури. Одним із важливих досягнень “Газорозподільних мереж України” є повне виконання фінансових зобов’язань перед державою та партнерами, що свідчить про високий рівень фінансової відповідальності. Компанія постійно розширює свою діяльність укладаючи договори з споживачами про постачання природного газу, що дає можливість оптимізувати управління ресурсами і також покращити якість обслуговування споживачів.

Організаційна структура Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» доволі складна та багаторівнева і побудована за лінійно-функціональним принципом управління. Це дозволяє чітко розподіляти повноваження, відповідальність та координувати роботу між різними підрозділами. Філію очолює директор, який керує діяльністю підприємства, відповідає за досягнення стратегічних цілей, виробничо-господарські результати та виконання законодавчих вимог. [12]

Під керівництвом директора працюють заступники та керівники різних відділів, які відповідають за конкретні напрями роботи підприємства. До основних відділів відноситься виробнича технічна служба, аварійна служба, служба експлуатації газових мереж, служба обліку природного газу, та матеріально-технічна служба.

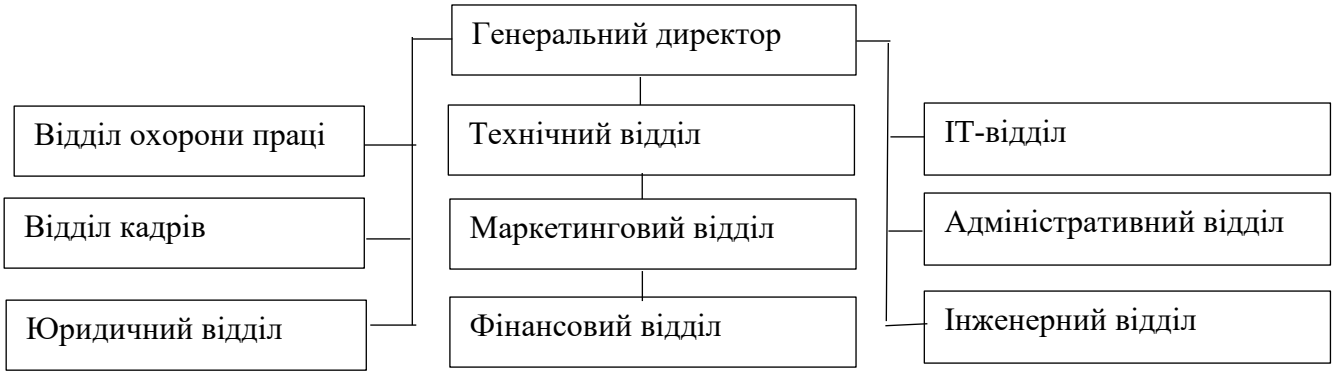


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”.

Джерело: складено автором на основі даних Управлінського звіту.

Важливу роль у структурі філії відіграють районні управління експлуатації газового господарства, які виконують обслуговування газорозподільних мереж, проводять ремонт, здійснюють технічне обслуговування обладнання та оперативно реагують на аварійні ситуації. До структури належить окрема служба “104”, яка забезпечує постійний контроль за безпечною роботою газової системи та приймає звернення від споживачів.

У своїй діяльності широко впроваджуються сучасні інформаційні технології та комп’ютерне обладнання. Зокрема, застосовуються комп’ютеризовані системи для моніторингу й управління газорозподільною інфраструктурою, що дозволяє забезпечувати надійне та безпечне газопостачання споживачам. До таких рішень належать автоматизовані системи контролю стану мереж і оперативного реагування на потенційні аварійні ситуації.

Близько 450 000 домогосподарств, підприємств і установ (включно з промисловими, непродовольчими організаціями, бюджетними установами та котельнями) у Івано-Франківській області отримують газ. Значна частина коштів, що надходять до компанії у вигляді оплати за послуги, спрямовується на забезпечення виробничих процесів та оплату праці. Для операторів ГРМ (газорозподільних компаній) 80-90% тарифу на розподіл припадає на покриття витрат. Зокрема, ці кошти спрямовуються на оплату природного газу, матеріалів, забезпечення роботи аварійно-диспетчерських служб та підрозділів, які щоденно контролюють стан зовнішніх газових мереж, а також на безкоштовне встановлення і перевірку газових лічильників для побутових користувачів. Частина тарифних надходжень, що формується з амортизації та прибутку, спрямовується на інвестиції, насамперед на реконструкцію та модернізацію газових мереж. [12]

Івано-Франківська філія ТОВ "Газорозподільні мережі України" організовує свою планово-економічну діяльність дотримуючись принципів прозорості і ефективності. Нище наведений аналіз результатів планово-економічної діяльності Івано-Франківської Філії ТОВ "Газорозподільні мережі України"(Таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 - Економічні показники діяльності Філії за 2021-2025 роки. Джерело: складено автором на основі Управлінських звітів ІФФ ТОВ "Газорозподільні мережі України".

Рік	Виручка, млн грн	Собівартість розподіленого газу, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Рентабельність, у %
2021	121,9	80	20,4	16,2
2022	144,2	95,3	25,1	17,9
2023	162	110	30	18,4
2024	175,1	125	28,5	15,9
2025	190	135,2	35	17,6

Проаналізувавши обсяги виручки, отриманої Філією за п'ять років, можна зробити такі висновки. У 2022 році виручка збільшилася на 16,7% у порівнянні з попереднім роком, а в 2024 році темп зростання сповільнився до 9,4%. Загалом

за п’ять років виручка зросла на 58,3%. Собівартість за цей період підвищилася з 80 млн грн до 135 млн грн у 2025 році. Зростання виручки супроводжувалося збільшенням собівартості, що позначилося на рівні рентабельності. Найвищий прибуток – 35 млн грн – було отримано у 2025 році. У 2024 році прибуток знизився через зростання витрат, що було обумовлено складною економічною ситуацією в країні.

Отже, протягом п’яти років Філія показала стабільне покращення фінансових результатів. Загалом спостерігається позитивна тенденція, проте необхідно ретельно контролювати витрати для збереження високої прибутковості. Рівень газифікації області перевищує 95%, що свідчить про широкий доступ до газопостачання для населення та організацій регіону.

Так як Івано-Франківська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» є провідною енергетичною компанією країни, що займається транспортуванням, постачанням та розподілом природного газу, нафти й нафтопродуктів. Оскільки енергоресурси є критично важливими для промисловості та населення, якість логістичного обслуговування клієнтів цієї компанії має ключове значення для забезпечення безперебійного постачання, оптимізації витрат та підвищення задоволеності споживачів. Логістика є ключовим аспектом роботи Філії, що забезпечує ефективне управління процесами видобутку, транспортування, зберігання та постачання енергоресурсів. Для цього застосовуються різні типи трубопроводів, які вибираються залежно від обсягу перевезень та відстані. Зокрема, магістральні газопроводи мають великий діаметр і призначені для транспортування значних обсягів газу на далекі відстані, тоді як регіональні та локальні мережі відповідають за доставку газу безпосередньо до кінцевих споживачів. [13 с.3]

Підсумовуючи, Івано-Франківська Філія ТОВ “Газорозподільні мережі України” займає важливе місце у розподілі природного газу та забезпеченні надійного та безперебійного газопостачання. Беручи до уваги сучасні виклики — зношеність інфраструктури, наслідки війни, потребу в цифровізації та екологічні стандарти — Філія активно інвестує в оновлення та впровадження

інноваційних технологій. Це сприяє підвищенню якості логістичного обслуговування та гарантує національну енергетичну безпеку для всіх споживачів.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Діяльність будь-якого підприємства, незалежно від сфери роботи чи форми власності, на ринку визначається його здатністю генерувати достатній обсяг доходу або прибутку. У цьому контексті аналіз прибутку займає ключове місце у системі всебічного економічного аналізу, оскільки він дозволяє оцінити рівень досягнення основної мети підприємства та його ефективність. Вивчення цього питання є особливо актуальним сьогодні. Сучасний розвиток економіки України ставить високі вимоги до оцінки ефективності роботи підприємств загалом та їх окремих структурних підрозділів. Всі поточні операції та події в діяльності підприємств фіксуються, вимірюються і трансформуються у показники, які згодом слугують основою для управлінських рішень і формують базу для подальшого розвитку.

Основою функціонування будь-якого підприємства є ресурси. Івано-Франківська Філія ТОВ “Газорозподільні мережі України” не є виключенням. Для Івано-Франківської філії, ресурси відіграють стратегічну роль у забезпеченні сталого розвитку, енергетичної безпеки регіону та надійного газопостачання. Раціональне використання кожного виду ресурсу дозволяє не лише досягати високих фінансових результатів, але й забезпечувати безпечну та якісну послугу для населення і бізнесу. Можна виділити ресурси, які потрібно Філії для повноцінного функціонування :

- матеріальні ресурси: газопроводи, спец техніка, обладнання, витратні матеріали та запасні частини;
- фінансові ресурси: власний прибуток, інвестиції, надходження з державного бюджету, кошти від надання послуг;

- трудові ресурси: управлінський персонал, інженери, працівники аварійних служб, диспетчери;
- інформаційні ресурси: нормативні акти, документація, дані про споживачів.

Вхідні ресурси включають матеріальний компонент – природній газ, та інформаційні потоки, зокрема запити на підключення та облікові дані.

Для ефективної роботи системи потрібні суттєві інвестиції в інфраструктуру, професійний персонал і сучасні технології.

У даній системі, побудованій на принципах раціонального вертикального розподілу праці та узгодженого поєднання ресурсів, засобів і трудових зусиль у часі та просторі, реалізується операційна функція. Нижче наведено взаємозв'язок " вхід – перетворення - вихід" для операційної системи Івано-Франківської Філії ТОВ "Газорозподільні мережі України" (Таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 Взаємозв'язок " вхід – перетворення - вихід" для операційної системи Івано-Франківської Філії ТОВ "Газорозподільні мережі України"

Система	Основний "вхід"	Ресурси	Основна перетворююча функція	Типовий очікуваний "вихід"
Газорозподільна мережа	Природній газ від видобувних підприємств і магістральних газопроводів, заявки на підключення, показники споживчих лічильників.	Газопровідна інфраструктура, компресорні станції,фаховий персонал, програмне забезпечення, транспорт, газорегуляторні станції.	Розподіл і доставка природного газу, облік споживання, технічне обслуговування, ремонт газових мереж, підтримка безпечної подачі.	Постачання пророднього газу споживачам усіх категорій, надано послуги з обслуговування та ремонту, задоволення потреби клієнтів у надійному газопостачанні.

Операційна система Івано-Франківської Філії ТОВ "Газорозподільні мережі України" є складною інфраструктурною системою.

Вхідні ресурси включають матеріальний компонент – природній газ, та інформаційні потоки, зокрема запити на підключення та облікові дані. Для

ефективної роботи системи потрібні суттєві інвестиції в інфраструктуру, професійний персонал і сучасні технології.

Основна перетворююча функція полягає у фізичному транспортуванні газу через трубопровідну мережу та розподіл між групами споживачів. Важливу роль відіграє підтримання належного тиску газу й забезпечення безпечної експлуатації мереж. Результатом діяльності є фактичне постачання природного газу, що задовольняє потреби споживачів.

Ефективність ТОВ “Газорозподільні мережі України” визначається надійністю інфраструктури, професійністю персоналу та рівнем технологічного розвитку. Порушення в постачанні, неточність в обліку чи незадоволення клієнтів свідчить про недоліки в операційній діяльності. А успішне функціонування компанії забезпечується модернізацією обладнання та вдосконаленням існуючих процесів.

У даній системі, побудованій на принципах раціонального вертикального розподілу праці та узгодженого поєднання ресурсів, засобів і трудових зусиль у часі та просторі, реалізується операційна функція. Вона полягає у здійсненні комплексу дій, спрямованих на трансформацію ресурсів, отриманих із зовнішнього середовища, у готовий результат, який згодом передається назад у зовнішнє середовище.

На основі аналізу підприємства був проведений PEST-аналіз зовнішнього середовища Івано-Франківської Філії, який дав можливість визначити ключові зовнішні фактори впливу на діяльність філії, який представлений у додатку А (Таблиця 2.5)

Проведений PEST-аналіз виявив, що найбільший вплив на роботу Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» мають політичні та економічні фактори. Це пов’язано з тим, що держава активно регулює газову галузь, потрібно забезпечувати енергетичну безпеку країни та вплив макроекономічних проблем на фінансові показники підприємства. Одночасно технологічні аспекти дають можливість вдосконалити інфраструктуру, зробити газопостачання надійнішим та покращити якість послуг для споживачів.

Однією з фундаментальних переваг даної організації є її розвинена інфраструктурна база. Ця база інтегрує розгалужену мережу газорозподільних

комунікацій, вузли регулювання тиску газу, спеціалізовані підрозділи оперативного реагування та сучасне технологічне устаткування, призначене для комплексного обслуговування систем газопостачання. Наявність такого матеріально-технічного потенціалу забезпечує стабільність та надійність функціонування газорозподільної системи у відповідному регіоні.

Формування внутрішнього середовища "Газорозподільних мереж України" відбувається за рахунок технічних, організаційних, управлінських чинників, що спільно впливають на показники ефективності її роботи.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз середовища Івано-Франківської Філії ТОВ "Газорозподільні мережі України".

Фактори	Ваговий коефіцієнт ki	Оцінка впливу на підприємство R	Сумарна оцінка , Aij (Aij=ki*Rj)
Сильні сторони			
Монопольне становище на ринку	0,3	5	1,5
Чітко визначене коло споживачів	0,1	3	0,3
Висока кваліфікація працівників	0,2	3	0,6
Наявність замкнутого виробничого циклу	0,2	2	0,4
Наявність високотехнологічного обладнання	0,2	4	0,8
Сума	**1**		**3,6**
Слабкі сторони			
Відсутність зацікавленості у появі нових споживачів	0,2	4	0,8
Складність контролю та координації діяльності працівників	0,3	3	0,9
Застарілість технологічних процесів	0,3	4	1,2
Дублювання функцій персоналу	0,2	3	0,6

Сума	**1**		**3,5**
Можливості			
Діджиталізація	0,3	4	1,2
Можливість розвитку альтернативних джерел енергії біогазу, водню	0,3	4	1,2
Залучення міжнародних грантів та кредитів для модернізації газової мережі	0,2	3	0,6
Покращення якості обслуговування споживачів	0,2	4	0,8
Сума	**1**		**3,8**
Загрози			
Скорочення транспортування газу	0,2	3	0,6
Нестабільна ситуація в країні	0,3	4	1,2
Зростання інфляції	0,2	4	0,8
Перехід споживачів на альтернативу енергетику	0,2	3	0,6
Дефіцит кваліфікованих кадрів	0,1	3	0,3
Сума	**1**		**3,5**

Таблиця 2.7 - Вибір конкурентної стратегії для ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”

	Сильні сторони – 3,6 ↓	Слабкі сторони – 3,5
Можливості – 3,8 →	maxi-maxi Агресивна стратегія: стратегія росту,	mini-maxi Стратегія стабілізації
Загрози – 3,5	maxi-mini Стратегія підтримання існуючого стану	mini-mini Стратегія виживання

Підприємство знаходиться в сприятливій позиції для росту, маючи перевагу в можливостях та сильних сторонах. Стратегія зростання, орієнтована на максимізацію використання цих переваг, є найоптимальнішою. Проте, важливо не ігнорувати існуючі слабкі сторони та загрози, активно працюючи над їх мінімізацією, щоб забезпечити стійкий та довгостроковий розвиток.

Ключовим компонентом внутрішнього середовища виступає кадровий ресурс підприємства. Філія укомплектована висококваліфікованими спеціалістами, які володіють глибокими теоретичними знаннями та значним практичним досвідом у галузі експлуатації газорозподільних систем. Систематичне підвищення кваліфікації персоналу сприяє оптимізації виробничих процесів та посиленню рівня виробничої безпеки. Проте, у діяльності підприємства виникає низка внутрішніх проблем. Деякі газові мережі та обладнання потребують оновлення або заміни через значну фізичну зношеність. Крім того, впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління вимагає додаткових фінансових витрат та технічного переобладнання.

SWOT-аналіз діяльності підприємства дозволив систематизувати основні внутрішні та зовнішні фактори впливу, визначити ключові загрози й можливості, а також сильні й слабкі сторони, що дає змогу зробити такі висновки:

- основні цінності: якість, безпека, відповідальність;
- продукти та потреби, які задовольняються: надійне постачання газу, безпека експлуатації газорозподільної мережі, обслуговування та модернізація газових систем;
- єдиний ринок – Івано-Франківська область, де Філія є єдиним ліцензованим оператором газорозподільної системи;
- стратегічні принципи розвитку: енергоефективність – зменшення витрат газу, зручний сервіс, прозорість тарифної політики, безпека.

Сильними сторонами філії є висока кваліфікація інженерно-технічного персоналу, наявність розгалуженої інфраструктури та стабільна клієнтська база. Водночас, критичною слабкою стороною є високий рівень зносу основних засобів (газових мереж), значна частина яких експлуатується понад нормативний термін, що підвищує ризики технологічних втрат газу та аварійних ситуацій.

Зіставлення факторів показує, що головною зовнішньою загрозою є нестабільність тарифної політики, яка не завжди покриває реальні витрати на модернізацію. Найбільшою можливістю виступає інтеграція в

загальнонаціональну структуру «Газмережі», що відкриває доступ до централізованих інвестиційних програм.

2.3 Оцінка поточної стратегії розвитку та взаємодії з споживачами у ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”

Сучасна система стратегічного управління у філії перебуває на етапі трансформації. Вона базується на виконанні річних планів розвитку та інвестиційних програм, затверджених НКРЕКП. Проте аналіз процесів стратегічного планування дозволяє виявити ряд системних недоліків.

По-перше, спостерігається надмірна централізація управлінських рішень. Більшість стратегічних орієнтирів спускаються «зверху» від центрального апарату ТОВ, що часто не враховує специфічні потреби та технічний стан мереж саме в Івано-Франківському регіоні. Це створює розрив між стратегічним плануванням та реальними експлуатаційними потребами.

По-друге, існуюча стратегія значною мірою є реактивною, а не проактивною. Управлінські зусилля переважно зосереджені на підтримці поточної працездатності системи та ліквідації аварій, у той час як інноваційний розвиток та стратегічне оновлення мереж фінансуються за залишковим принципом.

По-третє, встановлено недостатній рівень мотивації персоналу до реалізації стратегічних змін. Система KPI (ключових показників ефективності) орієнтована на кількісні показники (кількість перевірок, обсяг розподілу), але слабо враховує якісні параметри стратегічного розвитку, такі як енергоефективність або рівень задоволеності клієнтів.

Стратегічне управління філії повинно бути орієнтоване на підвищення ефективності функціонування газорозподільної системи, зміцнення енергетичної безпеки регіону та поліпшення якості обслуговування споживачів. З огляду на державне регулювання та важливу соціальну роль компанії, її

стратегічні пріоритети зосереджені на стабільному розвитку та впровадженні сучасних технологічних рішень.

Розроблення та впровадження стратегії здійснюється керівним складом філії, зокрема відділом стратегічного розвитку та інвестицій у взаємодії з іншими структурними підрозділами. Начальник цього відділу разом із командою відповідає за створення стратегічних планів і ініціатив, спрямованих на оновлення мереж, проводить ринковий аналіз, формує інвестиційні програми та забезпечує інтеграцію новітніх технологій у газорозподільну інфраструктуру.

Відділ стратегічного розвитку та інвестицій Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» відповідає за розробку та впровадження інноваційних проектів, здійснює аналіз сучасних технологічних рішень і забезпечує їхнє впровадження в операційну діяльність філії. Основні напрями інноваційної діяльності Івано-Франківської Філії:

- Модернізація та технічне оновлення газорозподільних мереж з метою забезпечення стабільного та безаварійного функціонування.
- Створення та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для проведення гідравлічних розрахунків і підвищення ефективності експлуатації газових систем.
- Налагодження партнерства з вищими навчальними закладами й науковими організаціями, укладання меморандумів про співпрацю з технічними університетами для підготовки кваліфікованих фахівців та реалізації спільних дослідницьких проектів.
- Проведення навчальної практики та стажування студентів на підприємстві для ознайомлення з сучасними технологічними рішеннями у сфері газорозподілу.

Взаємодія зі споживачами є одним з ключових напрямків діяльності ІФФ ТОВ «Газорозподільні мережі України», адже якість цієї комунікації прямо впливає на рівень довіри населення до компанії, своєчасність надання послуг та ефективність виконання робочих завдань. В умовах реформування енергетичної галузі та цифровізації суспільства підприємство зосереджує значну увагу на

розвитку сучасних методів обслуговування клієнтів. Наразі комунікація зі споживачами відбувається за допомогою низки основних каналів: центрів обслуговування клієнтів, контакт-центру, аварійно-диспетчерської служби «104», офіційного вебсайту, особистого кабінету споживача, електронної пошти та соціальних мереж. Застосування багатоканальної системи комунікації дозволяє охопити різні категорії клієнтів та гарантувати доступність послуг незалежно від місця розташування чи рівня цифрової компетентності споживача.

Позитивним аспектом взаємодії компанії зі споживачами є поступовий перехід до дистанційного обслуговування. Завдяки функціонуванню особистого кабінету користувачі мають можливість подавати показання лічильників, контролювати нарахування, здійснювати оплату послуг та отримувати необхідні відомості без особистого візиту до сервісних центрів. Це сприяє скороченню часу обробки запитів клієнтів, зниженню адміністративного навантаження на персонал та підвищенню ефективності функціонування підприємства. [14 с.5]

Таблиця 2.8 - Оцінка клієнтської бази Івано-Франківської Філії “Газорозподільні мережі України.” на період 2023-2025 роки. Джерело: складено на основі аналізу звіту про об’єми газифікації населення у період 2023-2025роки.

Показник:	2023	2024	2025
Побутові споживачі, од.	420 960	436 100	437 080
Бюджетні установи, од.	5500	6920	8100
Юридичні особи, од.	3830	4040	4820
Загальна кількість споживачів, од	430 290	447 060	450 000
Користувачі онлайн-сервісів, од.	110 000	134 900	190 860

Аналіз наявних відомостей демонструє планомірне збільшення контингенту клієнтів ІФФ ТОВ «Газорозподільні мережі України». Зокрема, у 2024 році зафіксовано істотне зростання числа користувачів, що було зумовлене інтеграцією під управління підприємства всієї газорозподільної системи Івано-Франківської області, включно з територіями, які раніше перебували на обслуговуванні у інших постачальників. Переважну більшість клієнтської бази, а саме понад 97 % від загального числа абонентів компанії, формують споживачі

з категорії населення. Це підкреслює соціальну орієнтованість діяльності товариства та пряму залежність ефективності його функціонування від ступеня задоволення потреб мешканців.

Протягом досліджуваного періоду число корпоративних та бізнес-клієнтів зросло орієнтовно на 11 %. Ця динаміка обумовлена поетапним відродженням

економічної активності в регіоні, інтенсивним розширенням сектору малого та середнього підприємництва, а також приєднанням нових об'єктів до газорозподільної інфраструктури.

Водночас, аналіз взаємодії з користувачами дозволяє ідентифікувати низку проблемних аспектів. Зокрема, це стосується недостатнього рівня автоматизації процесів опрацювання запитів та браку сучасних інструментів для вимірювання задоволеності клієнтів. Крім того, особливості функціонування газорозподільного підприємства створюють певні труднощі у взаємовідносинах із споживачами. Значна частина запитів пов'язана з питаннями формування тарифів, розрахунку платежів за розподіл природного газу, технічного сервісу мереж та реагування на аварійні ситуації. При цьому, компанія не завжди може самостійно впливати на всі джерела невдоволення клієнтів, оскільки цінова політика регулюється на державному рівні.

Ефективна стратегічна діяльність передбачає не лише поточне управління операціями, а й стратегічне планування для досягнення довгострокових цілей. Впровадження ефективної стратегічної діяльності є безперервним процесом, який вимагає постійного аналізу, адаптації та вдосконалення. Філія має не лише виявляти проблеми і недоліки, але й запобігти їхньому виникненню в майбутньому. Недоліки та проблеми, які в можуть гальмувати процес стратегічної діяльності Філії:

1 Застаріле обладнання, високий рівень зносу мереж, неефективні технології транспортування та розподілу газу.

2 Недостатня автоматизація процесів, облік спожитого газу ще частково ведеться вручну, що призводить до помилок у нарахуваннях, та обробці даних.

3 Дублювання виконуючих функцій, недостатня кваліфікація персоналу, процес погодження та виконання робіт з підключення нових споживачів є надто довгий і включає багато зайвих етапів, що призводить до незадоволеності споживачів.

4 Невідповідність усім вимогам, компанія не повністю виконує вимоги щодо екологічної безпеки при проведенні певних видів робіт.

5 Негативний вплив на навколишнє середовище, старі газопроводи з частими витоками приводять до забруднення атмосфери, води, ґрунту.

Негайне вирішення даних проблем допоможе Філії продовжувати ефективно розвиватись.

Отже, для ефективного вирішення виявлених проблем Івано-Франківській філії необхідно збільшити обсяги інвестування в оновлення газорозподільної інфраструктури, активніше інтегрувати цифрові рішення в управлінські та виробничі процеси, підвищувати рівень професійної підготовки працівників і вдосконалювати операційну діяльність. Окрім цього, слід формувати гнучкі стратегічні підходи, які враховують зовнішні виклики та сприяють стабільному функціонуванню і розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка заходів для покращення стратегії розвитку Івано-Франківської Філії “Газорозподільні мережі України”

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі, було виявлено ключові проблеми функціонування системи, зокрема значний рівень зношеності мереж, надмірну централізацію управління та переважно реактивний підхід до прийняття рішень. У зв’язку з цим пропонується комплекс заходів, спрямованих на формування проактивної моделі стратегічного розвитку.

Враховуючи особливості діяльності підприємства та регульований характер ринку розподілу природного газу, найбільш доречною конкурентною стратегією є стратегія диференціації за рахунок якості послуг. На відміну від компаній, що функціонують в умовах інтенсивної ринкової конкуренції, газорозподільні організації мають обмежені можливості для цінової конкуренції через державне регулювання тарифів. Отже, головним джерелом конкурентних переваг стає покращення рівня надійності постачання газу, безпеки використання мереж, оперативності реагування на позаштатні ситуації та якості обслуговування споживачів.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження інтелектуальної системи управління активами на базі ГІС-технологій (геоінформаційних систем). Реалізація такого підходу дасть змогу перейти від традиційної системи планово-попереджувальних ремонтів до обслуговування мереж за їх фактичним технічним станом. Формування цифрового двійника газорозподільної мережі Івано-Франківської області забезпечить точніше прогнозування потенційно аварійних ділянок та дозволить ефективніше спрямовувати інвестиційні ресурси на найбільш критичні об’єкти, що сприятиме зниженню технологічних втрат газу.

Наступним важливим кроком є децентралізація операційної стратегії шляхом упровадження системи внутрішнього господарського розрахунку. Доцільним є надання філії ширших повноважень щодо формування локальних інвестиційних планів у межах тарифу, затвердженого НКРЕКП. Це потребує вдосконалення механізму взаємодії з центральним апаратом ТОВ, за якого філія виконуватиме роль не лише виконавця, а й ініціатора проєктів у сфері енергоефективності. Додатково пропонується застосування гнучкого бюджетування для забезпечення оперативного реагування на локальні виклики та потреби.

Ще одним важливим напрямом є модернізація системи мотивації персоналу на основі інтегрованих KPI. Окрім традиційних показників виконання планових завдань, до системи оцінювання доцільно включити стратегічні індикатори, зокрема індекс надійності мереж, темпи цифровізації послуг та рівень економії паливно-енергетичних ресурсів для власних потреб. Такий підхід дозволить узгодити індивідуальні цілі працівників із загальною стратегією енергонезалежності та підвищення безпеки діяльності підприємства.

Комплексний підхід до покращення стратегічного управління, який включає цифровізацію, розвиток персоналу, оптимізацію процесів, управління активами є необхідною умовою для забезпечення ефективності та сталого розвитку газорозподільної мережі в сьогоднішніх умовах та у майбутньому. Ця інвестиція принесе покращення фінансових показників, зміцнення репутації та покращення рівня обслуговування споживачів.

Для удосконалення бізнес-процесів та матеріально-технічного забезпечення потрібно провести ряд заходів:

- оцінити доцільність централізації окремих управлінських функцій таких як закупівлі, диспетчеризація або управління IT-системами — з метою підвищення загальної ефективності, керованості та прозорості процесів;
- здійснити ґрунтовний аналіз поточних бізнес-процесів з метою виявлення критичних «вузьких місць», дублювання функцій і нераціональних

дій. На основі результатів цього аналізу провести трансформацію (реінжиніринг) процесів для їх оптимізації, спрощення та стандартизації;

- розробити та запровадити чіткі внутрішні стандарти для виконання операційних процесів — від підключення нових споживачів до ліквідації аварійних ситуацій. Це сприятиме уніфікації дій працівників і зменшенню кількості помилок;
- провести маркетинговий аналіз ринку постачальників та каналів
- постачання конкретних видів ресурсів;
- оптимізувати організаційну структуру для підвищення ефективності роботи відділу постачання і пов'язаних підрозділів, що відповідають за матеріально-технічне забезпечення.

Запровадження сучасної ERP- системи та цифрова трансформація:

- інтеграція повнофункціональної ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка охоплює всі основні напрямки діяльності — управління майном, ремонтно-обслуговувальні роботи, облік газу, роботу з клієнтами, фінансові операції, управління персоналом тощо. Такий підхід дозволить централізувати інформацію, забезпечити прозорість процесів і автоматизувати типові операції;
- перехід на електронний формат ведення документації, впровадження систем SCADA для онлайн-моніторингу газових мереж, а також використання геоінформаційних систем (ГІС) для ефективного управління інженерною інфраструктурою;
- застосування інструментів предиктивної аналітики та штучного інтелекту для прогнозування аварій, підвищення ефективності технічного обслуговування, стратегічного планування інвестицій і оптимізації маршрутів технічних служб.

Управління інфраструктурою та активами:

- розроблення та впровадження стратегічних програм модернізації газорозподільної інфраструктури з використанням інноваційних матеріалів і технологій, що сприятиме зменшенню втрат газу та підвищенню загальної надійності системи;

- організація постійного моніторингу технічного стану та ефективності використання всіх елементів газорозподільної мережі (трубопроводи, газорегуляторні пункти, шафові ГРП тощо) — від введення в експлуатацію до виведення з обігу;

- відмова від традиційної системи планових ремонтів на користь обслуговування, яке базується на аналізі реального технічного стану обладнання та прогнозуванні його зносу.

Розвиток кадрового потенціалу та підвищення професійної підготовки:

- створення та реалізація безперервних освітніх програм для всіх категорій працівників, з особливою увагою до освоєння сучасних технологій, цифрових інструментів і актуальних вимог з охорони праці;

- запровадження ефективного механізму мотивації, заснованого на системі ключових показників ефективності (KPI), диференційованих за підрозділами й посадами, з метою заохочення до досягнення операційних та стратегічних результатів;

- побудова стійкої корпоративної культури, орієнтованої на безпеку праці, що передбачає регулярне проведення тренінгів та навчальних заходів з охорони праці й техніки безпеки.

Управління ризиками та безпека:

- створення та впровадження інтегрованої системи управління ризиками, яка охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства — технічну, фінансову, операційну, правову та репутаційну;

- розроблення детальних антикризових сценаріїв реагування на надзвичайні події, такі як техногенні аварії, природні катастрофи або кібератаки, з метою зниження негативних наслідків і якнайшвидшого відновлення операційної діяльності;

- підвищення рівня кібербезпеки шляхом впровадження сучасних інструментів захисту інформаційних систем і даних від несанкціонованого доступу, атак та інших кіберзагроз.

Взаємодія з громадськістю:

- створення зручних цифрових інструментів для, а також оперативне реагування на запити та скарги;
- забезпечення прозорості у формуванні тарифів, своєчасне інформування населення про планові роботи та можливі перебої в обслуговуванні, підтримка відкритого діалогу з громадою;
- систематичне проведення опитувань та аналіз відгуків споживачів з метою підвищення рівня якості наданих послуг і покращення досвіду.

Покращення екологічної свідомості:

- застосування сучасних технічних рішень і підходів для зменшення втрат газу в розподільчих мережах;
- проведення енергетичних обстежень власної інфраструктури та

Для ТОВ "Газорозподільні мережі України" питання енергоефективності та екологічної відповідальності є ключовим елементом подальшої стратегічної діяльності, особливо враховуючи європейський напрямок розвитку України та світові тенденції декарбонізації. Це не лише актуальна потреба часу, а й важлива можливість для зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позитивного іміджу компанії. Газорозподільні мережі України зазнають значних технологічних втрат газу, які є одними з найвищих у Європі — до 5% від загального обсягу, тоді як у країнах ЄС цей показник становить близько 2%. Газорозподільні мережі можуть відігравати ключову роль у декарбонізації енергетичного сектору, інтегруючи відновлювані гази та сприяючи переходу до низьковуглецевої економіки.

Основні напрямки:

1. Інтеграція біометану в газову мережу: Біометан — це очищений біогаз, отриманий із органічних відходів (зокрема сільськогосподарських, тваринницьких і стічних вод), який за своїми властивостями повністю відповідає природному газу. Україна володіє значним потенціалом для його виробництва.

Підключення виробників біометану: запровадження спрощених процедур і технічних вимог для інтеграції біометанових установок у газорозподільну систему. Цей процес уже активно реалізується, і в Україні з’явилися перші

підключені біометанові заводи. Забезпечення технічної готовності мереж до транспортування біометану, що здебільшого не потребує масштабної модернізації існуючих трубопроводів. Формування регіональних хабів, де відбуватиметься виробництво, закачування та розподіл біометану для споживачів. Створення умов для сертифікації біометану та запуску механізмів його купівлі-продажу на енергетичному ринку.

2. Розвиток водневої енергетики: Водень, зокрема «зелений» отриманий за допомогою електролізу з використанням відновлюваних джерел енергії — є одним із найбільш перспективних видів безвуглецевого палива майбутнього.

Дослідницька діяльність та реалізація: проведення наукових досліджень та реалізація тестових проектів для вивчення можливості транспортування водневих сумішей (у певних концентраціях) через наявні газорозподільні мережі без суттєвих змін інфраструктури. У довгостроковій перспективі — підготовка мереж до транспортування 100% водню, що передбачає масштабну модернізацію матеріалів і обладнання через особливості водню, зокрема його низьку густину та високу проникність. Участь у міжнародних ініціативах зі створення водневих коридорів, які забезпечуватимуть експорт «зеленого» водню з України до країн Європейського Союзу. Оцінка потенціалу існуючих підземних сховищ природного газу для довготривалого зберігання водню.

1. Power-to-Gas (P2G) технології: Технологія Power-to-Gas передбачає перетворення надлишкової електроенергії з відновлюваних джерел (наприклад, сонячних або вітрових електростанцій) у газоподібне паливо – водень або метан. Це здійснюється за допомогою електролізу, а в разі метану – з подальшою метанізацією. Отриманий газ можна зберігати та використовувати у майбутньому.

Інтеграція даного газу: підприємство забезпечує технічну можливість приймання та подачі в газорозподільні мережі газу, виробленого за технологією P2G. Газорозподільні мережі можуть використовуватися як інструмент накопичення надлишкової «зеленої» енергії, перетвореної на газ, що сприяє стабілізації енергетичної системи.

Реалізація цих напрямів розвитку "зеленої" енергетики надає ТОВ "Газорозподільні мережі України" змогу не лише виконувати міжнародні зобов’язання держави у сфері декарбонізації, але й активно долучатися до побудови нової, екологічно чистої та стійкої енергосистеми. Це відкриває перспективи для розширення бізнесу, залучення інвестицій і зміцнення позицій компанії як одного з ключових учасників енергетичного майбутнього України.

3.2 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Доцільність запропонованих заходів обґрунтовується не лише результатами економічних розрахунків, а й потребою дотримання державних вимог щодо оновлення та модернізації енергетичної інфраструктури.

Для досягнення стратегічних цілей підприємства передбачається зменшення кількості інцидентів, підвищення оперативності роботи служб реагування, запровадження віддаленого контролю за станом інфраструктури, а також розширення спектру цифрових послуг для споживачів. Такі заходи сприятимуть зміцненню позитивної репутації компанії та підвищенню рівня задоволеності клієнтів якістю наданих послуг.

Для досягнення ключових завдань компанії необхідним є комплекс спеціалізованих стратегій. Однією з основних є операційна стратегія, яка має на меті гарантувати надійне та стабільне функціонування газорозподільної мережі. Ключовими діями в рамках цієї стратегії є оновлення газорозподільних мереж, застосування енергоефективних технологій, автоматизація робочих процесів та зміцнення надійності обладнання.

Значну роль відіграє фінансова стратегія, яка має бути спрямована на підтримку фінансової стабільності компанії, покращення структури витрат та зростання рентабельності роботи. Втілення фінансової стратегії охоплює раціональне використання фінансових ресурсів, залучення капіталовкладень для оновлення основних фондів та посилення контролю за витратами.

Маркетингова стратегія компанії має зосереджуватися на формуванні підходу, орієнтованого на клієнта, покращенні якості обслуговування та вдосконаленні взаємодії зі споживачами. Головні напрямки її втілення включають збільшення можливостей дистанційного обслуговування клієнтів, розробку особистого онлайн-кабінету для користувачів, покращення інформаційної підтримки та створення позитивного образу компанії.

Так само важлива і кадрова стратегія, що має на меті забезпечити компанію кваліфікованими фахівцями та створити умови для їхнього професійного зростання. В межах цієї стратегії варто регулярно проводити постійне навчання співробітників, підвищення їхньої кваліфікації, застосування сучасних підходів до мотивації та покращення системи управління кадрами.

Економічний ефект від упровадження ГІС-систем та інтелектуального моніторингу проявляється насамперед у значному скороченні виробничо-технологічних витрат (ВТВ) природного газу. За попередніми прогнозами, адресна заміна 5–7% найбільш зношених ділянок мережі, визначених за допомогою цифрового аналізу, здатна забезпечити щорічне скорочення загальних втрат газу на 10–12%. З урахуванням поточної ринкової вартості природного газу очікуваний термін окупності такого проєкту становитиме приблизно 2,5–3 роки.

Соціально-технічна ефективність децентралізації управління полягає у прискоренні процесу прийняття управлінських рішень. Для енергетичної сфери затримки у впровадженні модернізаційних заходів можуть призводити до значних фінансових втрат через аварійні ситуації та простої. Надання філії ширших повноважень щодо оперативного управління інвестиційними ресурсами сприятиме підвищенню коефіцієнта технічного використання мереж на 15–18%.

Ефективність оновленої системи KPI оцінюється через очікуване зростання продуктивності праці та скорочення плинності кадрів серед висококваліфікованих фахівців. Передбачається, що залучення працівників до процесу стратегічного планування шляхом запровадження бонусної системи за

інноваційні ініціативи дозволить активізувати внутрішні резерви економії, які раніше залишалися невикористаними.

Управління якістю за таких умов потребує цілісного та системного підходу. Це передбачає не лише дотримання стандартів, а й постійне спостереження за технічним станом мереж, швидке реагування на неполадки, впровадження сучасних цифрових рішень для моніторингу та управління, а також налагодження активного зворотного зв’язку з користувачами. Перехід до проактивної моделі управління, що включає ранню діагностику та запобіжні заходи, є ключем до зменшення ризиків та підвищення загальної ефективності системи.

Стратегічне планування для ТОВ "Газорозподільні мережі України" має ключове значення — це не просто формальність, а критично важливий інструмент для забезпечення життєздатності та розвитку компанії. Завдяки йому можна комплексно підходити до вирішення накопичених проблем, зокрема зношеної інфраструктури та обмежених фінансових ресурсів, і водночас використовувати ці виклики як поштовх до модернізації та цифрового оновлення. Чітко сформульована стратегія, орієнтована на підвищення надійності, безпеки, клієнтоорієнтованості та ефективності, є необхідною умовою сталого розвитку компанії та її здатності відповідати вимогам сучасного енергетичного ринку.

Упровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація повсякденних завдань, спрощення комунікації з клієнтами та системне планування технічного обслуговування — це не просто бажані, а вкрай необхідні дії. Комплексна оптимізація бізнес-процесів дасть змогу ефективніше розпоряджатися ресурсами, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищити конкурентоспроможність і клієнтоорієнтованість компанії.

Інновації та сучасні технології відіграють вирішальну роль у розвитку ТОВ "Газорозподільні мережі України", сприяючи переходу від пасивного реагування до проактивного управління. Запровадження передових систем моніторингу,

діагностики, автоматизації та цифрового обліку є необхідною умовою для підвищення рівня безпеки, надійності та загальної ефективності роботи газорозподільної інфраструктури. Незважаючи на високі витрати на впровадження та кадрові труднощі, послідовне виконання технологічної стратегії — це єдиний правильний шлях до стабільної роботи системи, поліпшення якості обслуговування споживачів і відповідності сучасним викликам енергетичного сектору України.

Реалізація даних заходів вимагає значних інвестицій та зусиль з боку усіх працівників та керівництва. Однак, у майбутньому це дасть свої плоди, а саме: зменшиться витрати газу, кількість аварійних ситуацій, збільшиться прибуток за рахунок покращення якості послуг, зміцниться пропускна здатність мереж через модернізацію обладнання, покращиться умови праці для співробітників. Дані заходи суттєво трансформують операційну стратегію та корпоративну стратегію компанії.

Після успішних змін ТОВ “Газорозподільні мережі України” зосередиться на стратегії розвитку, що ґрунтується на впровадженні передових технологій, підвищенні операційної ефективності та покращенні якості обслуговування клієнтів. Такий підхід сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії та стратегічної діяльності.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена глибокому вивченню теоретичних та практичних аспектів стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». За результатами дослідження були узагальнені ключові принципи стратегічного управління, проведено ретельний аналіз діяльності даного підприємства та визначено основні напрямки його майбутнього розвитку.

У першому розділі роботи встановлено, що стратегія розвитку підприємства є основною довгостроковою програмою, яка визначає пріоритети розподілу ресурсів, ключові цілі та послідовність дій для досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Окрема увага приділена особливостям стратегічного управління в енергетичній галузі та сфері розподілу природного газу, де процеси прийняття рішень значною мірою залежать від високого рівня державного регулювання, тарифної політики регуляторного органу (НКРЕКП), а також від монопольного становища учасників ринку та жорстких вимог до безпеки праці й експлуатації мереж.

У другому розділі роботи проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та аспектів функціонування Івано-Франківської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». Виявлено, що підприємство виконує ключову роль у забезпеченні життєдіяльності Івано-Франківського регіону, шляхом стабільного та надійного постачання газу промисловим споживачам, комунальним підприємствам та побутовим абонентам. За результатами PEST-аналізу було встановлено переважний негативний вплив чинників макросередовища, основними з яких є висока інфляція, цінова нестабільність на енергоносії (як на світовому, так і на внутрішньому ринках), ризики, пов'язані з військовими діями, а також несприятливі демографічні процеси, що проявляються у міграції населення та трансформації структури газоспоживання в регіоні. Оцінка діяльності філії показала, що її основними перевагами є монопольне становище на місцевому ринку, добре розвинена інфраструктура та

кваліфікований персонал. Водночас, істотними недоліками залишаються сильне зношення газорозподільних мереж і значні витоки газу. Поточна стратегія підприємства зосереджена переважно на підтримці стабільної роботи, впровадженні цифрових послуг (як-от чат-боти та особисті кабінети) та поліпшенні взаємодії з клієнтами, що сприяло зростанню довіри та кращому збору оплати. Проте, внутрішня система відстеження законодавчих змін та контролю витрат потребує значного вдосконалення.

У третьому розділі бакалаврської роботи представлено практичні рекомендації та заходи, спрямовані на вдосконалення стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ «ГРМУ». Запропоновано комплекс рішень за трьома стратегічними напрямками: технологічне оновлення, фінансове упорядкування та управління ризиками, а також інноваційний та екологічний розвиток.

В рамках технологічного оновлення підкреслено необхідність планової заміни пошкоджених ділянок газопроводів та широкого впровадження сучасних "розумних" лічильників, що дозволить істотно зменшити комерційні та виробничі втрати палива. Фінансова складова передбачає раціоналізацію операційних витрат для відповідності встановленим тарифам та відстеження коливань вартості технологічного газу. Інноваційно-екологічний напрямок охоплює підготовку газотранспортної інфраструктури філії до майбутньої інтеграції в європейську систему, зокрема шляхом оцінки готовності мереж до транспортування сумішей водню та біометану, а також зменшення шкідливих викидів метану під час ремонтних робіт, що відповідає зростаючим екологічним вимогам та обізнаності громадян. Аналіз доцільності та оцінка ефективності запропонованих заходів показали, що їх втілення дозволить філії значно скоротити споживання ресурсів, забезпечить повернення інвестицій у середній перспективі завдяки мінімізації втрат газу, суттєво підвищить рівень енергетичної безпеки всього регіону та приведе діяльність підприємства у повну відповідність до жорстких європейських технічних та екологічних стандартів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В.В., Стратегічний менеджмент: навч. Посіб. Харків. ХНАМГ, 2010. 279с.

2. Тертичка В.В. Стратегічне управління: навч. Посіб. Київ: "К.І.С". 2015. 171с.

3. Юшкевич О.О. Стратегія розвитку підприємства: конспект лекцій. Житомир. ДУЖП. 2021. 171с.

4. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В., Менеджмент: підручник. Житомир. ДУЖП. Вид-во "Рута" 2021. 856с.

5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і класифікація. Журнал Економіка і суспільство. 2018. №18. С. 346-352.

6. Берницька Д. І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль. 2012. 231с.

7. Соколенко В. А. Бондаренко О. М. Сутність та види стратегій розвитку. Вісник НТУ "ХПІ". 2015. №53. С. 70-74.

8. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9 №1. С. 162-168.

9. Енергетична стратегія України до 2035року "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність". Проект. Київ. 53с. URL: https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/41771.pdf

10. Звіт про об'єми газифікації населення за 2023, 2024,2025 роки. URL: https://www.if.gov.ua/ekonomika-if/palivno-energetichnij-kompleks/spozhivannya-prirodnogo-gazu-po-ivano-frankivskij-oblasti-u-2020-roci

11. Положення про Івано-Франківську філію ТОВ "Газорозподільні мережі України". Паперовий варіант. Івано-Франківськ. 2024р. 12с.

12. Офіційний сайт Івано-Франківська філія "Газорозподільні мережі України". URL: https://ivf.grmu.com.ua/

13. Постанова про технічний стан та розвиток Газорозподільних мереж України. URL: https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-zastosuvannya-sankcij-do-tov-gazorozpodilni-merezhi-ukrayini-za-nedotrimannya-vimog-normativno-pravovih-aktiv-shcho-regulyuyut-funkcionuvannya-rinku-prirodnogo-gazu-ta-porushennya-licenzi

14. Про роботу центрів обслуговування клієнтів. URL: https://www.naftogaz.com/news/340-offline-service-centers-in-19-regions

15.Історія газифікації Івано-Франківської області. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B3%D0%B0%D0%B7

16. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

17. Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О. Основи підприємництва: підручник. під заг. ред. Н.В. Валінкевич. – Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.

18. Брінь П. В. Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність і класифікація. Стаття Підприємництво на інновації. Харків. №21. 2021. С. 31-34.

Додаток А

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз, оцінка зовнішніх факторів впливу на діяльність ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”.

Група факторів	Напрям впливу(+/-)	Важливість події Σ=1	Оцінка сили впливу(1-5) б	Результат впливу фактора на підприємство (2*3*4)	Програма дій підприємства
1	2	3	4	5	6
Політичні					
Військові дії та руйнування інфраструктури	-	0.3	5	-1,5	Інвестування у стійкість системи, розробка планів надзвичайних ситуацій
Державна політика у сфері регулювання тарифів	+	0,25	4	1	Моніторинг змін у законодавстві, оптимізація витрат для адаптації до тарифів
Євроінтеграція та адаптація до європейського законодавства	+	0,25	3	0,9	Приведення діяльності у відповідність до європейських стандартів , пошук можливостей для залучення інвестицій
Міжнародна допомога	+	0,2	4	0,8	Використання міжнародної допомоги для модернізації.
Сума		1			
Економічні					
Купівельна спроможність населення та рівень тарифів	+/-	0,4	3	+/-1,2	Розробка гнучких тарифних планів, покращення ефективності збору платежів
Рівень інфляції	-	0,3	4	-1,2	Перегляд інвестиційних планів з урахуванням інфляції

Ціни на енергоносії та їх коливання	-	0,3	5	-1,5	Моніторинг світових цін на газ
Сума		1			
Соціальні					
Демографічні зміни	-	0,5	3	-1,5	Аналіз змін у споживанні газу в регіонах
Зростання екологічної свідомості громадян	+	0,25	3	0,75	Впровадження екологічно чистих технологій, інформування населення про екологічну відповідальність
Рівень безпеки та довіри до комунальних служб	+/-	0,25	4	+/-1	Підвищення якості обслуговування, стандарті безпеки.
Сума		1			
Технологічні					
Нові технології видобутку і транспортування газу	+	0,3	4	1,2	Моніторинг нових технологічних методів видобутку та транспортування газу
Розвиток “розумних” технологій	+	0,35	3	1,05	Впровадження цифрових рішень для обліку та обслуговування.
Захист даних та кібербезпека	+	0,35	4	1,4	Постійне оновлення систем кіберзахисту
Сума		1			

Бібліографічна довідка

Фуштей Марія Андріївна

Тема бакалаврської роботи: “Дослідження стратегії розвитку Івано-Франківської філії ТОВ Газорозподільні мережі України.”

Обсяг пояснювальної записки 58 аркушів.

Кількість рисунків 2 шт.

Кількість таблиць 8 шт.

Додатки 1 шт.

Графічний матеріал (слайди,плакати): шт

Слайд 1 Основні характеристики, що відображають сутність стратегії розвитку підприємства.

Слайд 2.Організаційна структура ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”.

Слайд 3.Економічні показники діяльності Філії за 2021-2025р.

Слайд 4. Взаємозв’язок “ вхід – перетворення - вихід” для операційної системи Івано-Франківської Філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”

Слайд 5. PEST-аналіз, ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”.

Слайд 6. SWOT-аналіз середовища Івано-Франківської Філії ТОВ “Газорозподільні мережі України”.

Слайд 7. Вибір стратегії для ІФФ ТОВ “Газорозподільні мережі України”8. Оцінка клієнтської бази Івано-Франківської Філії “Газорозподільні мережі України.” на період 2023-2025 роки.

15.06.2026р.

Підпис студента .