



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

«19» лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Вдосконалення процесів стратегічного
управління експортною діяльністю ТОВ «Оператор ГТС України»

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»
Саловського Остапа Богдановича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

к.е.н.

(науковий ступінь, вчене звання)

Кульчицький І.І.

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

Провідний бухгалтер Бібрського
ЛВУМГ ТОВ «Оператор ГТС України»
Дмитрук Ірина Михайлівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів – 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
на магістерську роботу

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОПЕРАТОР ГТС УКРАЇНИ»

Студента Саловського О.Б. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Кульчицький І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультант _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Дмитро І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри  Яків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

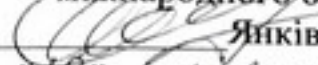
«29» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу _____
Ступінь _____ Магістр _____
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування» _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу


Янків М. Д.
«19» травня 2019 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Саловському Остапу Богдановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ *Вдосконалення процесів стратегічного управління експортною діяльністю ТОВ "Оператор ГТС України"* _____

Керівник роботи _____ *Кульчицький Іван Іванович,* _____
кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____ *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____ *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні*

матеріали. Рекомендаційний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
Табл. 2.1 – 2.11 – огляд параметрів діяльності ТОВ "ОГТСУ" та стратегічних позицій компанії щодо управління експортними операціями.

рис. 3.1 – 3.3 та табл. 3.1. – 3.2. – наведення рекомендацій, підходів та сценаріїв щодо вдосконалення системи стратегічного управління експортною діяльністю ТОВ "ОГТСУ".

Рис. А.1. (додаток А) – візуалізація організаційної структури ТОВ "ОГТСУ".

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>вересень-2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>жовтень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>листопад 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад-грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р. -січень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студент _____

(підпис)

Саловський О.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

Кульчицький І.І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Саловський О.Б. Вдосконалення процесів стратегічного управління експортною діяльністю ТОВ “Оператор ГТС України”. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань “Управління та адміністрування” спеціальності “Менеджмент” спеціалізації “Менеджмент організацій та адміністрування”. – Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 94 сторінки, включаючи 13 таблиць, 4 рисунки, 1 додаток.

У магістерській роботі з’ясовано теоретичні аспекти стратегічного управління експортною діяльністю підприємств, проаналізовано особливості стратегічного управління експортними операціями на прикладі ТОВ “Оператор ГТС України” та запропоновано перспективні напрямки подальшого розвитку цих процесів в рамках компанії. На підставі аналізу теоретичних та практичних знахідок сформульовано відповідні висновки та розроблено потенційні сценарії стратегічного розвитку експортної діяльності “ОГТСУ”.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, експортна діяльність, міжнародна діяльність, сценарне планування, газотранспортна система.

ANNOTATION

Salovskyi O. Streamlining strategic management processes regarding export operations at “Gas TSO of Ukraine”. – Manuscript.

The research project to obtain a master’s degree Master in “Management and Administration” (“Management” specialty, “Management of organizations and Administration” specialization). - Lviv, 2024.

The amount of work is 94 pages, including 13 tables, 4 figures, 1 appendix.

The master's thesis clarifies the theoretical aspects of strategic management regarding export activities of enterprises, analyzes the peculiarities of strategic management of export operations on the example of "GTS Operator of Ukraine" and offers directions for the further development of such activities within the company. As a result of considering theoretical and practical findings, appropriate conclusions are formulated and potential scenarios are developed to outline the strategic development vectors for "GTS Operator of Ukraine".

Key words: strategic management, strategy, export activity, international activity, scenario planning, gas transportation system.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Понятійний апарат управління експортними операціями на підприємстві	6
1.2. Нормативно-правові підвалини здійснення експортних операцій у вітчизняних умовах.....	14
1.3. Стратегічне управління експортною діяльністю як запорука функціонування компанії в сучасних умовах.....	22
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “ОПЕРАТОР ГТС УКРАЇНИ”.....	31
2.1. Загальна характеристика ТОВ “Оператор ГТС України” та його фінансово-господарської діяльності.....	31
2.2. Діагностика стану системи стратегічного управління на підприємстві.....	41
2.3. Аналіз основних стратегічних позицій компанії щодо управління експортними операціями.....	50
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “ОПЕРАТОР ГТС УКРАЇНИ”	62
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління експортною діяльністю ТОВ “ОГТС України”	62
3.2. Розробка сценаріїв стратегічного розвитку експортної діяльності ТОВ ”Оператор ГТС України”.....	72
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТОК	94

ВСТУП

Актуальність теми. Модерні динамічні умови розвитку економіки змушують підприємства докладати усіх можливих зусиль для залучення і збереження споживачів, а також нарощування конкурентних переваг у певній ринковій ніші. Актуально це передусім для промислових підприємств, які зазнали впливу фінансово-економічної кризи і повномасштабної українсько-російської війни, тому змушені змінювати або переглядати концепцію своєї ринкової поведінки. Крім того, промислові підприємства сьогодні щоразу частіше користуються перевагами глобалізації, адаптуючи свої експортні стратегії під кон'юнктуру світових ринків та вимоги конкретних зарубіжних споживачів, чия лояльність насамперед формується під впливом споживчого сприйняття як продукції чи послуг, так і самого підприємства.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. З огляду на згадані умови, компанії прагнуть справити враження надійного та вигідного партнера, формуючи таким чином позитивний імідж експортера, який є одним із ключових інструментів утвердження його сприйняття споживачами або інвесторами. Такі тенденції зумовлюють необхідність систематизації знань у цій галузі, а також обґрунтування низки основних питань, що пов'язані з стратегічним позиціонуванням підприємств на зовнішніх ринках.

Стан і ступінь розробки проблеми в літературі. Аналізу процесів зовнішньоекономічної та експортної діяльності, а також питань стратегічного позиціонування підприємства на зовнішніх ринках присвятили свої наукові праці чимало вітчизняних та зарубіжних фахівців. Аспекти стратегічного управління ЗЕД на підприємствах досліджували Болотна О.В., Костюк М.К., Бушовська Л.Б., Васильєва В.Г., Гавриленко В.А., Дергачова В.В., Овчарова С.К., Мартиненко О.В., Зінь Е.А., Ковтун Е., Козак Ю.Г., Одінцева С.В., Артеменко Л.П., Топольницька Т.Б., Яцентюк С.В. та ін., в той час як основи стратегічного управління експортними операціями досліджували Малярець Л. М., Отенко І. П., Моргун Г. В., Федоренко І. А., Марченко В. М., Лебедева Н.

П., Педан М. Л., Шиманська К. В та ін. Доречність аналізованої проблематики, її практичне значення, а також недостатня вивченість особливостей стратегічного управління експортними операціями у державних компаніях-монополістах визначили вибір теми, об'єкта та завдань дослідження.

Об'єктом дослідження є виробничо-економічна (в першу чергу, зовнішньоекономічна) діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю “Оператор ГТС України” – державного підприємства-природного монополіста в сфері транспортування природного газу.

Предметом дослідження є особливості побудови стратегічної підсистеми ТОВ “Оператор ГТС України”, зокрема процесів управління експортною діяльністю. Відповідно, базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю “Оператор ГТС України” (ЄДРПОУ 42795490, засноване у 2019 році в результаті процедури “анбандлінгу” Групи “Нафтогаз”), яке займається передачею і транзитом природного газу споживачам України та Європейського Союзу, керуючи однією з найдовших газотранспортних систем у світі протяжністю понад 33 тис. км.

Мета роботи – проаналізувати теоретичні підвалини стратегічного управління експортними процесами, ідентифікувати головні ознаки і компоненти відповідної системи в межах “Оператор ГТС України” та запропонувати потенційні напрями розвитку системи. Задля досягнення мети сформулюємо *наступні завдання*:

- визначити понятійний апарат стратегічного управління експортними операціями на підприємстві;
- дослідити нормативно-правові підвалини здійснення експортних операцій у вітчизняних умовах;
- опрацювати загальні, управлінські, фінансово-економічні та зовнішньоекономічні особливості ТОВ “Оператор ГТС України”;
- здійснити діагностику стану стратегічного управління на підприємстві;

- проаналізувати основні стратегічні позиції компанії в контексті експортних операцій;
- випрацювати напрямки вдосконалення стратегічного управління експортною діяльністю для ТОВ “Оператор ГТС України”;
- дослідити та розробити сценарії стратегічного розвитку експортної діяльності ТОВ ”Оператор ГТС України”.

Методи дослідження. У ході виконання завдань використовувалися наступні методи: індукції, дедукції, наукової абстракції – для окреслення понятійного апарату стратегічного управління експортними операціями на підприємстві; аналізу і синтезу, спостереження, SWOT- і PEST-діагностики та фактологічно-статистичного аналізу – з метою інтерпретації головних показників та пояснення особливостей динаміки ТОВ “Оператор ГТС України”, зокрема його стратегічної підсистеми; порівняльного аналізу – в контексті огляду досвіду інших організацій; сценарного планування – в ракурсі випрацювання сценаріїв майбутнього розвитку для “ОГТСУ”.

Магістерська робота містить вступ, три питання, висновки та список літератури. Виклад основного матеріалу розпочинається із теоретико-методологічних аспектів застосування стратегічного управління експортними операціями на підприємстві, продовжується аналізом системи стратегічного управління експортною діяльністю ТОВ “Оператор ГТС України” та завершується визначенням потенційних сценаріїв та перспективних напрямків розвитку цієї системи. Ключові теоретичні та практичні аспекти роботи відображають висновки до розділів та загальні висновки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Понятійний апарат управління експортними операціями на підприємстві

Еволюційне розширення кордонів світового економічного співробітництва та подальший розвиток процесів глобалізації підтверджують необхідність досліджень у царині зовнішньоекономічної діяльності господарських суб'єктів. Сьогодні однією з доконечних підприємницьких проблем виступає якраз ефективне ведення ЗЕД шляхом створення дієвого механізму керівництва експортними операціями.

Для підприємств України, а також господарюючих суб'єктів інших країн, участь у міжнародному поділі праці шляхом здійснення експортної діяльності пов'язана з наступними перевагами [44, С. 52]:

- більш продуктивне використання економічних ресурсів;
- можливість застосування сьогочасних досягнень науки та інновацій;
- комплексніша реалізація переваг від спеціалізації та економії від масштабу (масового виробництва);
- ширший спектр ринків, на яких можна конкурувати (на противагу лише внутрішньому ринку власної країни);
- отримання додаткових фінансових можливостей, що сукупно створює передумови для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств тощо.

Згідно із Митним кодексом України [12], експорт – це “остаточне вивезення товару, тобто митний режим, за яким українські товари випускаються у вільний обіг за межами митної території України без зобов'язань щодо їхнього зворотного ввезення”. Експортні операції також визначають як операції з продажу товарів українськими суб'єктами ЗЕД

іноземним суб'єктам з вивезенням або без вивезення цих товарів за межі митного кордону України, включаючи реекспорт [17, с. 35]. Після ретельного аналізу наукових публікацій зазначимо, що значна частина авторів не вбачають різниці між поняттями “експорт” та “експортні операції”, вважаючи їх тотожними. Можемо припустити, що така ситуація пояснюється тим, що навіть у основоположному законі України “Про зовнішньоекономічну діяльність” [26] відсутнє чітке розмежування цих категорій. В межах звіту послуговуватимемось власним тлумаченням різниці між згаданими поняттями.

Категорію “експорт” трактуватимемо як діяльність з продажу товарів (послуг) за межі країни. А під “експортними операціями” суб'єктів господарювання необхідно розуміти процес, який включає перелік операцій щодо маркетингових досліджень закордонного ринку, виробництва певного товару для зовнішніх ринків, доставку готового продукту споживачеві тощо. В такій інтерпретації розглядаємо ці дві категорії як ціле і частину: ціле – це експортна операція, а експорт – як частина та її ключовий аспект. Понад те, експортну діяльність потрактуємо як сукупність різноманітних експортних операцій у певому контексті функціонування підприємства.

В свою чергу система (механізм) управління експортною діяльністю – система заходів щодо врегулювання виробничих процесів з метою максимізації використання конкурентного потенціалу та забезпечення економічної стабільності підприємства [2, с. 121]. На практиці відповідальним за реалізацію такого механізму чи системи виступає відділ зовнішньоекономічних зв'язків або окремі менеджери компанії (залежно від розміру та масштабів діяльності підприємства) [3, с. 20].

В цілому, особливості та питання стратегічного та операційного управління операціями ЗЕД на підприємстві досліджували наступні вчені: Болотна О.В., Костюк М.К., Бушовська Л.Б., Васильєва В.Г., Гавриленко В.А., Дергачова В.В., Овчарова С.К., Мартиненко О.В., Зінь Е.А., Ковтун Е., Козак

Ю.Г., Одінцева С.В., Артеменко Л.П., Топольницька Т.Б., Яцентюк С.В. та ін., працями яких ми також послуговуватимемось в ході викладу роботи.

Для глибшого усвідомлення суті досліджуваної проблематики розглянемо основні мотиваційні чинники, які спонукають сучасні підприємства здійснювати експортні операції. По-перше, завдяки організації експортної діяльності вітчизняні підприємства формують позитивний імідж фірми також і на внутрішньому ринку, привертаючи увагу потенційних споживачів до свого продукту [9, с. 65]. Як відомо, експортування товарів можливе лише за умови відповідності їх міжнародним стандартам та наявності пакету документів, куди входять і сертифікати якості. Отже, формується уявлення про цей товар як більш якісний, корисний, сучасний тощо.

В той же час конкуренція на зовнішніх ринках спонукає підприємство створювати та дотримуватись експортної стратегії розвитку, оновлювати позиціонування бренду щодо вимог нових споживачів [34, с. 164], концентрувати окремі зусилля для регулярного інформування цільової аудиторії та закріплення позитивного іміджу фірми у довгостроковому періоді [33, с. 42].

По-друге, експортна діяльність дає можливість підприємству-експортеру розширити ринки збуту, що автоматично веде до збільшення обсягів випуску товару (послуг) і потенційного збільшення прибутку фірми. По-третє, завдяки експортній діяльності підприємства мають можливість залучати у виробничий процес додаткові ресурси. Головна вигода від залучення полягає в тому, що використовуються виробничі потужності, які були не задіяні при орієнтуванні виробника лише на внутрішній ринок. Як наслідок, пожвавлюється господарська діяльність.

Зокрема, на підприємствах стає актуальним питання про створення нових відділів, завдання яких – виявити потенційні можливості та вийти на міжнародний ринок у той чи інший спосіб. До роботи у таких відділах запрошуються фахівці, які, як правило, виявляють слабкі місця організації та пропонують шляхи їх нейтралізації. На макрорівні цей фактор стає двигуном

розвитку економіки, адже веде до створення високооплачуваних робочих місць та реалізації резервів зростання [35, с. 96].

Крім того, можливість експортувати товар виступає своєрідним інструментом гарантованого збуту для певної кількості товару попри можливі кризові ситуації на вітчизняному ринку. Підприємства-експортери поступово набувають досвіду зовнішньоекономічної діяльності, користуючись перевагами глобалізації та підсилюючи власну стійкість і адаптивність до вимог різних ринків і юрисдикцій. На додаток, в результаті налаштування дієвого механізму управління експортними операціями рівень конкурентоспроможності фірми зростає, її імідж та бренд стають потужнішими, що дозволяє компанії затишніше почувати себе на ринку [13, с. 5].

Надалі дослідимо деякі передумови, які повинна враховувати організація при прийнятті рішення про початок зовнішньоекономічної діяльності. Для початку – це наявність кваліфікованого персоналу: від виробничих кадрів до управлінських. Кадровий склад визначає майбутнє компанії не тільки на зовнішніх ринках, а й на внутрішньому. Окрім фаховості, персонал також повинен бути мобільним, тобто швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, яке є вкрай мінливим.

Наступна передумова – реальна здатність залучати резерви, завдяки яким можна збільшувати обсяги виробництва існуючих товарів у разі їх експортування. Однак якщо виробник ставить за мету експортувати нові вироби, тоді слід залучити додаткові активи: фінансові ресурси, виробничі площі, виробничі фонди тощо. Окремо зазначимо й передумову можливостей виробляти якісний товар чи надавати послугу, які відповідатимуть вимогам покупців на зарубіжних ринках, а також забезпечуватимуть необхідну стандартизацію та сертифікацію експортованих позицій.

Загалом прийняття суб'єктом господарювання рішення щодо організації експортної діяльності є досить індивідуальним та залежить від безлічі обставин. Проте сьогодні очевидно, що у разі ухвалення позитивного рішення підприємства отримують більше вигод порівняно з конкурентами, які не

займаються експортною чи зовнішньоекономічною діяльністю. Попри вигоди, підприємствам як потенційним суб'єктам ЗЕД необхідно враховувати і дестабілізаційні чинники [4]:

- Оскільки на підприємницьку діяльність за кордоном впливають багато факторів, що входять до групи неконтрольованих екзогенних, рівень прибутку може виявитися значно нижчим за початково прогнозований.
- Організація ефективної експортної діяльності потенційно потребуватиме значних інвестиційних (грошових, людських та часових) вкладень.
- Уряд країни-імпортера може застосовувати митні та немитні бар'єри, що ускладнюють ведення бізнесу на цьому ринку.

До інших стримувальних факторів відносять:

- інфляційні процеси, які знецінюють обсяги власних оборотних коштів та інвестиційні вкладення партнерів, а також ускладнюють проблеми конвертованості валюти;
- різноманітні державні методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- можливості модифікацій відповідного законодавства країн-імпортерів, які призводять до необхідності постійно здійснювати моніторинг змін у нормативних актах щодо регулювання міжнародної діяльності та виходу на потрібні ринки.

Відповідно до чинного законодавства України, будь-який суб'єкт господарювання має право займатись зовнішньоекономічною діяльністю у разі дотримання певних вимог. До прикладу, у статуті підприємства має бути зазначено:

- факт того, що воно має право здійснювати господарську діяльність закордоном;

- повинні бути укладені відповідні контракти з партнерами-іноземцями чи іноземними юридичними особами;
- при визначенні обсягів експорту потрібно враховувати наявні обмеження, такі як ліцензування та квотування, які встановлені чинними законодавчими актами тощо.

Під час структурування механізму управління експортними операціями варто скласти перелік засобів, які заохочуватимуть та полегшуватимуть відповідну діяльність:

- системи аналізу ринкової ситуації;
- інформаційно-довідкові бази даних;
- маркетингові та рекламні заходи (до прикладу, виставкова діяльність або інша промоційна активність);
- налагодження збутової і посередницької мереж у потрібних локаціях та ін. [21, с. 149-150].

Понад те, цей процес передбачає кілька функціональних аспектів, зокрема управлінської діяльності та операційного керівництва власне ЗЕД, втілених у функціях організації, планування, програмування та регулювання поряд з обліком, контролем та прогнозуванням [36, с. 44].

Важливу роль у процесі ЗЕД відіграє корпоративна культура та цінності. Корпоративні цінності – це фундаментальні принципи та філософські підвалини, які закладають правила внутрішньокорпоративної поведінки та основу стосунків організації із її зовнішнім середовищем, в тому числі у контексті експортно-імпортних операцій. Оскільки цінності суттєво впливають на корпоративні механізми прийняття рішень, вони часто виступають каталізатором рівнів продуктивності, інноваційності та довіри у компанії, таким чином визначаючи стан її конкурентних переваг [38]. До головних чинників, які визначають сутність цінностей компанії, відносимо:

- особисті цінності засновників товариства (ментальність та життєві погляди ключових осіб і топ-менеджменту та їх ставлення до роботи окреслюють орієнтири корпоративної культури організації);
- уявлення керівників про оптимальні і допустимі схеми поведінки працівників у команді (структура посадових інструкцій, ролей, очікувань, відносин підпорядкування, мотиваційних моделей та критеріїв оцінки діяльності співробітників);
- співвідношення стосунків між власниками значних (контрольних) пакетів акцій та дрібними акціонерами. Якщо такі відносини побудовані на засадах соціального партнерства і достатнього захисту міноритарних пайовиків – цей чинник матиме позитивний вплив на формування цінностей корпорації;
- ступінь прозорості інформації про фірму, яку отримують вкладники та працівники (недоступність даних негативно впливатиме на довіру всередині колективу) [39];
- базові моральні принципи та бізнес-етикет провідної культури країни або місцевості, у якій першочергово формується фірма. Крім того, національні, етнічні, расові, релігійні та мовні особливості.
- цінності працівників, характер контактів і комунікації між колегами (особисті, усні, письмові або віртуальні варіанти взаємодії);
- способи вирішення конфліктів (компромісні, авторитарні, враховуючи ступінь залучення керівництва) [40].

Крім раніше згаданих чинників, також виокремлюють і додаткові (як на макрорівні, так і на мікрорівні): [41]

- загальнопланетарні і глобалізаційні тенденції (перехід від індустріального до постіндустріального суспільства, світова економічна інтеграція, рух до сталого розвитку, заснування транснаціональних корпорацій тощо);

- стадія життєвого циклу організації (в тому числі, модифікація та еволюція корпоративної культури і цінностей в процесі її розвитку), стратегія і місія компанії як дороговкази для цінностей;
- ставлення членів команди та керівництва до змін – швидкість та гнучкість адаптаційних процесів також певним чином впливають на особливості корпоративних цінностей;
- напрямок функціонування бізнесу – в окремих випадках корпоративні цінності можуть стосуватись конкретного продукту, який виробляє компанія (наприклад, створення високоякісного товару);
- специфічні міфи, кейси, командні хроніки і події із власної історії корпорації, які допомагають обрамлювати цінності.

В свою чергу, ефективне культивування корпоративних цінностей для мотивації зовнішньоекономічної діяльності, поміж іншим, відбувається під впливом наступних факторів [42]: доброзичливості лідерів, а саме їх бажання посприяти сприйняттю норм функціонування компанії як новими працівниками, так і “ветеранами”; налагодження системи зворотного зв’язку з колегами задля відслідковування актуальності цінностей та їх слідування; корпоративні заходи, “тімблдинги” та публічне визнання справедливих заслуг співробітників у колективі; проведення стратегічних зустрічей із ключовими партнерами та інвесторами тощо.

Елементом культури ЗЕД є також і імідж, який впливає на функціонування механізму управління експортними операціями компанії. Його основними рисами є [32, с. 359]:

- зовнішній вигляд підприємства та працівників, які контактують з споживачами та партнерами;
- стиль, частота і зміст рекламних та інформаційних матеріалів підприємства;
- манера співробітників торгового, обслуговуючого та допоміжного персоналу у спілкуванні з покупцями та у телефонній комунікації;

- думка суб'єктів, авторитетних у споживчому та діловому середовищі тощо.

Як наслідок, можемо зробити висновок про те, що важливими чинниками у процесі формування цінностей компанії в рамках виходу на нові експортні горизонти є цінності засновників, їх ставлення до інших акціонерів та менеджерів, уявлення керівників про прийнятні моделі поведінки в колективі, можливості комунікації та рівень прозорості необхідної інформації. Крім того, додатково впливають фундаментальні моральні і культурні норми, глобалізаційні тенденції, місія та бачення організації, а також її власні історичні особливості.

1.2 Нормативно-правові підвалини здійснення експортних операцій у вітчизняних умовах

Відповідно до ст. 18 Конституції України [10], “зовнішньополітична діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права”. Понад те, Конституція визначає те, що виключно законами України визначаються “засади зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, митної справи” (ст. 92).

Основними законодавчими актами, що визначають правові засади зовнішньоекономічної діяльності, зокрема експорту, є Господарський кодекс України [5], Митний кодекс України [12] та закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” [26]. Почнемо з того, що відповідно до статті 16 згаданого закону, експорт товарів може підлягати ліцензуванню. Таким чином, експортна операція у визначених законодавством випадках повинна здійснюватися на підставі дозволу (ліцензії).

При цьому під експортною ліцензією розуміють належним чином оформлене право на експорт протягом встановленого строку певних товарів або

валютних коштів з метою інвестицій та кредитування. Ліцензії видаються суб'єктам підприємницької діяльності на підставі отриманих ними квот або гарантування сплати вивізного (експортного) мита при перетинанні товаром митного кордону України.

Необхідною умовою вивезення товару через митний кордон є виконання процедур з декларування товару на митниці, які встановлені Митним кодексом України. Так, згідно зі статтею 85 цього кодексу, “митному органу, який здійснює митне оформлення, протягом 10 днів з дати доставки товарів і транспортних засобів у митний орган призначення подається митна декларація”. Порядок подання вантажної митної декларації та її заповнення визначаються Постановою Кабміну [14] та наказом Державної митної служби України [20]. Декларантами можуть виступати підприємства або громадяни, яким належать товари і транспортні засоби, що переміщуються через митний кордон України, а також уповноважені ними митні брокери (посередники).

Основоположними принципами зовнішньоекономічної (експортної) діяльності є принцип суверенітету, принцип свободи зовнішньоекономічної діяльності, принцип верховенства закону, принцип юридичної рівності та недискримінації, принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності а також принцип евівалентності обміну [26]. Розглянемо деякі із них детальніше:

До прикладу, згідно із статтею 2 закону [26], “принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва полягає у:

- праві суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки;
- праві суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснювати її в будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;
- обов'язку додержувати при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності порядку, встановленого законами України;

- виключному праві власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі одержані ними результати зовнішньоекономічної діяльності.

В свою чергу, принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності полягає у тому, що Україна як держава:

- забезпечує рівний захист інтересів всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб'єктів господарської діяльності на її території згідно з законами України;
- здійснює рівний захист всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України за межами України згідно з нормами міжнародного права;
- здійснює захист державних інтересів України як на її території, так і за її межами лише відповідно до законів України, умов підписаних нею міжнародних договорів та норм міжнародного права.

Принцип юридичної рівності і недискримінації визначає:

- рівність перед законом всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності, в тому числі держави, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- заборону будь-яких, крім передбачених цим Законом, дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних суб'єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;
- неприпустимість обмежувальної діяльності з боку будь-яких її суб'єктів, крім випадків, передбачених законом.

Принцип верховенства закону визначає, що:

- регулювання зовнішньоекономічної діяльності відбувається лише на основі законів України;

- забороні застосування підзаконних актів та актів управління місцевих органів, що у будь-який спосіб створюють для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності умови менш сприятливі, ніж ті, які встановлені законами України.”

При експорті товарів за кордон державою регламентується порядок розрахунків з нерезидентами. Він встановлений законом України “Про валюту і валютні операції” [18]. Виручка резидентів у іноземній валюті підлягає зарахуванню на їх валютні рахунки в уповноважених банках у терміни виплати заборгованостей, зазначені в контрактах, але не пізніше 90 календарних днів з дати митного оформлення (виписки вивізної вантажної митної декларації) продукції, що експортується, а в разі експорту робіт (послуг), прав інтелектуальної власності – з моменту підписання акту або іншого документа, що засвідчує виконання робіт, надання послуг, експорт прав інтелектуальної власності.

Перевищення зазначеного терміну потребує індивідуальної ліцензії Національного банку України, яка видається відповідно до Порядку [24], а раніше видавалась згідно із спеціальною Інструкцією про порядок здійснення контролю і отримання ліцензій за експортними, імпорнтними та лізинговими операціями.

Цитуючи Податковий кодекс [15], зауважимо, що при експорті товарів “справляється мито та податок на додану вартість (ПДВ)”. Відповідно до Митного кодексу, мито виконує функцію податку на товари та інші предмети, які перетинають митний кордон. Додаткові аспекти оподаткування експорту розгорнуто визначені у Податковому кодексі. Загалом вивізне мито поділяють на наступні види:

- адвалерне, що нараховується у відсотках до митної вартості товарів та інших предметів, які обкладаються митом (прикладом застосування даного виду мита є Закон України “Про ставки вивізного (експортного) мита на насіння деяких видів олійних культур”);

- специфічне, що нараховується у встановленому грошовому розмірі на одиницю товарів та інших предметів, які обкладаються митом;
- комбіноване, що поєднує обидва ці види мит (до прикладу, 5% митної вартості товару, але не більше 10 дол. США на одиницю товару).

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюють Верховна Рада України (ВР, найвищий орган), Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Міністерство економіки України, Державна митна служба України [67], Антимонопольний комітет України та інші органи відповідно до їх сфер компетенції.

До повноважень ВР відносимо [26]:

- прийняття, модифікацію та скасування законів, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності;
- ухвалення основних напрямів зовнішньоекономічної політики держави;
- розгляд, затвердження та зміну структури органів державного регулювання ЗЕД;
- розробку та підписання міжнародних договорів України відповідно до законів України про міжнародні договори та співвіднесення чинного законодавства України з правилами, встановленими цими договорами;
- створення переліку товарів, експорт та імпорт яких забороняється тощо.

До функцій Кабміну належать [26]:

- “координація діяльності міністерств, інших центральних органів виконавчої влади щодо забезпечення провадження зовнішньоекономічної діяльності;
- координація роботи торговельних представництв України в іноземних державах, призначення керівників торговельних представництв України в іноземних державах;

- погодження призначення на посади в закордонних дипломатичних установах України працівників центральних органів виконавчої влади, до посадових обов'язків яких належать питання торговельно-економічного та секторального співробітництва.
- ухвалення нормативних актів управління з питань зовнішньоекономічної діяльності у випадках, передбачених законами України;
- проведення переговорів і укладення міжурядових договорів України з питань зовнішньоекономічної діяльності у випадках, передбачених законами України про міжнародні договори України, забезпечує виконання міжнародних договорів України з питань ЗЕД всіма державними органами управління, підпорядкованими Кабінету Міністрів;”
- внесення на розгляд ВР пропозицій про організацію систем у міністерствах, комітетах і відомствах.

Національний банк України займається питаннями управління золотовалютними резервами, регулюванням курсу гривні, представлення України на рівні центральних банків інших країн та гарантування кредитів суб'єктів ЗЕД, отриманих від іноземних фінансових установ. Своєю чергою Міністерство економіки відповідає за розробку та дотримання єдиної зовнішньоекономічної політики, Дердавна митна служба – за проведення митного контролю, а Антимонопольний комітет – за дотримання правил конкурентної гри суб'єктів господарювання.

Невід'ємним аспектом нормативно-правового забезпечення експортної діяльності є політика підтримки (стимулювання) експорту, зокрема йдеться про закон “Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту” (у наступних редакціях – “Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності”) [31]. Відповідно до закону створено Експортно-кредитне агентство (ЕКА) [68], до сфер відповідальності якого

належать вищезгадані операції страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту. В цілому, провідними напрямками державної політики підтримки експортної діяльності закон визначає:

- “впровадження програм кредитної підтримки українських експортерів з державного бюджету або з інших джерел, передбачених законом, через уповноважені банки;
- часткову компенсація відсоткової ставки за кредитами, наданими за зовнішньо-економічними договорами (контрактами), укладеними з українським експортером (далі - експортні кредити);
- надання державних гарантій для забезпечення виконання боргових зобов’язань ЕКА;
- надання міжнародними та іноземними фінансовими організаціями, урядами іноземних держав, іноземними банками та експортними агентствами гарантій для забезпечення виконання боргових зобов’язань ЕКА”

До головних завдань державної підтримки експортної діяльності відносимо [31]:

- розробку механізмів страхування та гарантування в процесі здійснення експортних операцій;
- збільшення масштабів експортного кредитування на довгостроковий період;
- запровадження системи часткової компенсації відсоткової ставки за експортними кредитами;
- протекція вітчизняних експортерів в контексті ризику неплатежів та втрат (в рамках роботи ЕКА);
- сприяння посиленню конкурентоспроможності продукції вітчизняного походження та використанню сучасних фінансових інновацій тощо (в рамках роботи ЕКА);

- кооперація з міжнародними організаціями та урядами для стимулювання українського експорту (в рамках роботи ЕКА).

В рамках додаткового нагляду за експортною діяльністю вітчизняних підприємств-експортерів у період дії воєнного стану Кабмін отримав право імплементувати спеціальний режим експортного забезпечення щодо окремих видів продукції (до прикладу, пшениці, ячменю, кукурудзи, соєвих бобів, насіння соняшнику та ін.) з відповідними вимогами до оформлення податкових накладних та митних процедур.

На основі наведеного у підрозділі матеріалу можна зробити певні висновки стосовно нормативно-правового забезпечення експортної діяльності підприємств у вітчизняних умовах. Зокрема, законодавчо-інституційна база, що забезпечує здійснення експортних операцій, характеризується декількома напрямками експортного регулювання:

- регулювання реалізації експортних операцій – визначення засад, принципів та порядку проведення експортних операцій (Конституція України, Господарський та Митний кодекси, Закони України “Про зовнішньоекономічну діяльність” і “Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності” [29] та ін.);
- контроль експортних операцій – це встановлення контрольних заходів експортних операцій з метою захисту національних інтересів (Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про Державну службу експортного контролю України” [27] та ін.);
- стимулювання експортних операцій – планування заходів щодо полегшення діяльності експортерів (до прикладу, шляхом реалізації законів “Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності” [31] та “Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення адміністративних бар’єрів для експорту послуг” [19] тощо);

- оподаткування експортних операцій – встановлення спеціальних податкових стягнень щодо операцій з експорту продукції та послуг (Закони України “Про систему оподаткування”, положення Податкового і Митного кодексів та ін.).

1.3 Стратегічне управління експортною діяльністю як запорука функціонування компанії в сучасних умовах

Успішне існування сучасних компаній часто визначається адаптивністю їх стратегій до швидкозмінюваних умов ведення господарської діяльності. Попри глобалізаційні віяння, прослідковуємо також тренди до концентрації ринкової влади окремими компаніями, що в першу чергу стосується фірм, які займають монопольні або домінуючі позиції на відповідному ринку (як-от ТОВ “Оператор ГТС України”). Серед факторів, які підсилюють згадані течії розвитку, згадаємо формування мережевих екстерналій, збільшення кількості злиттів і поглинань, здійснених великими домінуючими компаніями, а також не завжди ефективне застосування інструментів та принципів антимонопольної політики [16, с. 16].

Попри пропагування норм чесної конкуренції на рівні офіційних інституцій в Україні, з іншого боку спостерігаємо і практику пошуку “вузьких місць” гравцями на окремих ринках. Неформальні “правила гри” вітчизняного середовища включають передусім використання підприємствами монопольної влади, втіленої у завищенні цін без відповідного зростання якості, змовах або узгодженні дій між учасниками задля “напрацювання” спільної вигоди, неформальних антиконкурентних “угодах” органів влади та бізнесу, а також таких заходах як шпигунство, копіювання продукції чи технологій) [22, С. 212]. Лідерами зі зловживання правилами конкуренції часто є паливно-енергетична, медична, житлово-комунальна, транспортна та агропромислова галузі. В неформальному контексті підприємства змагаються не цінами та якістю товарів і послуг, а мірою впливу і наближеності до владних (політичних) кіл. Понад те,

учасники ринку, які досягли певного рівня економічної чи політичної влади або заволоділи недобросовісними перевагами, зацікавлені в утрудненні входу на ринок інших конкурентів або порівняльному збереженні своїх домінуючих позицій. Такі штучні бар'єри часто визначаються чинниками одержання пільг завдяки політичній "залученості" підприємств, інформаційній асиметрії, низькій зацікавленості у проведенні систематичної інноваційної політики, вибіркості контрольних перевірок державних органів щодо економічних суб'єктів, серед іншого [23, С. 24–25]. Якщо збереження окресленого стану речей є пріоритетом для підприємства, воно може інвестувати у "замороження" цього "статусу кво" та перетворення його у стратегічну перевагу.

Переходячи до аналізу стратегічних питань функціонування компаній, варто уточнити поняття "стратегічного управління". В роботі розуміємо його як "діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей" [25, с. 13–15]. Стратегічне управління неможливо уявити без дотримання його фундаментальних принципів:

- пріоритетності (цілей та завдань організації);
- спадковості (забезпечення транзитивності між поточним та бажаним потенціалом компанії);
- коригування (здійснення регулярної модифікації стратегії та цілей у відповідь на зміну умов і потреб);
- концентрації зусиль (фокусуванні ресурсів організації на здійсненні пріоритетних заходів);
- балансу ризиків (планування альтернативних стратегій або сценаріїв як інструмент страхування ризиків);
- співставлення (здійснення аналізу перспектив)

- синергізму (єдності та взаємодії різних систем в межах організації задля досягнення спільного позитивного ефекту)

Розглядаючи стратегічне управління та організаційну ефективність, наведемо відому класичну модель 7S, розроблену компанією “McKinsey” [28], яку часто застосовують в процесах менеджменту змін:

- Strategy (Стратегія) – дорожня карта, яка направляє організацію до бажаного стану або конкурентної переваги;
- Structure (Структура) – організаційна структура як комплекс ролей, відносин і механізмів координації;
- System (Системи управління) – процеси та процедури, встановлені для досягнення щоденних цілей організації;
- Shared Values (Спільні цінності) – ключові принципи та культурні аспекти, які визначають, як працює організація;
- Staff (Співробітники / кадри) – людський потенціал організації;
- Skills (Сукупність навичок) – основні компетенції та досвід персоналу компанії;
- Style (Стиль) – стиль керівництва в організації.

Завдання стратегічного управління та управління змінами у моделі 7S передбачає виявлення розривів між її складовими, зокрема між спільними цінностями та іншими елементами з метою досягнення більш функціонального організаційного дизайну. Окрім того, питання стратегічного управління часто перетинається із проблемами інституційних змін, які стосуються змін у складі “правил гри” у тій чи іншій царині життя компанії або її середовища – індукованих як ззовні, так і з середини.

Базова модель інституційних змін, запропонована вченим-інституціоналістом Д.Нортом передбачає наступні віхи [45]:

- виникнення нової інформації і знань створює підґрунтя для технологічні зрушень;

- новітні технології та підходи поступово змінюють відносні ціни на ресурси, “коригуючи” привабливість окремих траєкторій;
- нові співвідношення цін спонукають суб’єктів обирати певну альтернативу розвитку та діяти з метою зміни структури прав власності/режиму функціонування залучених ресурсів;
- змінені умови заохочують організації випрацювати нові “правила гри”, які потенційно будуть більш сприятливими, проте існування трансакційних витрат може заважати компаніям у проведенні потрібних інституційних змін.

Аналізуючи проблематику інституційних змін та ділових одиниць, часто мова йде про так звані “рутини” – усталені (передбачувані) стереотипи поведінки, які дозволяють фірмам щоденно існувати та будувати на цій основі свої стратегічні плани. Традиційно компанії не схильні змінювати рутинні правила свого функціонування з огляду на кілька причин – цінності таких норм для підприємства, їх закріплення на рівні інтуїтивності, стереотипності або інерційності, а також можливості погіршення становища компанії внаслідок здійснення змін. Прагнення до стратегічних змін у компаній звикло виникати у випадку падіння чи зростання ключових бізнесових показників (наприклад, рівня прибутковості) або неочікуваних екзогенних пертурбацій. Попри таку загальну тенденцію, ділові одиниці можуть систематично працювати над підвищенням ефективності своїх рутин. Перебуваючи в такій точці змін, організація може обрати один із двох класичних опцій подальшого руху: почати дослідження поведінки схожих компаній (компаній-суперників) та запозичувати їх досвід або зайнятись самостійним вдосконаленням своїх процесів, винаходячи відносно нові підходи та рішення [30, С. 228–229]. Перша опція стосується імітаційної діяльності, а друга – інноваційної.

Незважаючи на обраний шлях стратегічних змін, компанії також можуть вдатись до відомого у стратегічному управлінні методу “scenario planning” (планування сценаріїв). Його концепція стосується професійної дискусії щодо теперішнього стану компанії, обговорення конкретних проблем та створення

кількох варіантів можливого рішення. Задля уникнення упередженості учасники процесу планування і обговорення висувають альтернативні шляхи розвитку компанії в контексті досліджуваних питань [46].

Така планувальна вправа не має на меті досконало визначити усі можливі альтернативи, а радше досягнути стратегічної певності у тому, що компанія зможе відреагувати на майбутні виклики, які надто складно передбачити традиційними методами прогнозування. Створення сценаріїв звично вимагає суттєвих часових, творчих та інтелектуальних ресурсів учасників процесу планування. З іншого боку, така робота зі стратегічного управління майбутнім наділяє фірму знаннями, котрі гарантують їй відносну впевненість у тому, як діяти в разі настання певних подій або сценаріїв.

Сценарне планування набуло значного поширення після Другої світової війни, зокрема популяризоване в працях Г.Кана (на прикладі дослідження питань потенційної ядерної війни) та практиці компанії “Royal Dutch/Shell” (в умовах подолання збурень, спричинених нафтовою кризою 1970-х років). Сьогодні одним із часто використовуваних є оксфордський підхід до сценарного планування. Цей підхід слугує активізації співпраці учасників на різних рівнях і функціональних позиціях в організації задля аналізу низки факторів, які впливатимуть на її майбутнє, а також переосмислення колективного розуміння сьогодення.

Використовуючи оксфордський підхід до планування сценаріїв, важливо розрізняти безпосередніх дійових осіб, з якими компанія постійно взаємодіє (її транзакційне середовище – інвестори, клієнти, конкуренти тощо), і різноманітні чинники в більш широкому контекстному середовищі, яке перебуває поза межами впливу організації (до прикладу, геополітичні тренди, екологічна ситуація, ціни на енергоносії, зміни на міжнародних фінансових ринках та ін.) [47]. В такому ракурсі сценарне планування полягає в дослідженні механізмів впливу контекстних факторів на організацію, а сценарії розробляються шляхом їх поєднання в процесі аналізу (зокрема, менш досліджених і більш невизначених). Кожен сценарій базуватиметься на унікальній комбінації

контекстових чинників, а успіх процесу планування сценаріїв залежатиме від випрацювання правдоподібних (“plausible”) варіантів майбутнього, на відміну від виключно ймовірних (“probable”).

Сценарії як компонент стратегічного планування є важливою складовою загальної системи стратегічного управління, яка в цілому включає наступні підсистеми [48, С. 7–8]:

- підсистему цільового спрямування, покликану направляти організацію та встановлювати стратегічну місію, мету і цілі;
- підсистему методичного, аналітичного й інформаційного забезпечення процесів цілепокладання та ціледосягнення (в тому числі, стратегічного аналізу, контролю, координації, інформаційної підтримки);
- підсистему розробки управлінських рішень, в рамках якої практично визначають вектори розвитку і можливості реалізації стратегії для досягнення стратегічних цілей.

Переходячи до дослідження нюансів стратегічного управління експортною діяльністю, зазначимо, що в його основі лежить експортна стратегія. Її визначимо як “довгостроковий план використання сукупності інструментів виробничого, маркетингового, правового та сервісного характеру з метою виходу на зовнішні ринки та (або) закріплення на них власних позицій” [49, С. 114 –115]. Загалом, формуючи свої експортні орієнтири, підприємство може обрати одну із трьох типів стратегій:

- Стратегії інтенсивного росту націлені на нарощування можливостей компанії і можуть бути реалізовані за допомогою тактики “глибокого проникнення” (за умов неповного задоволення попиту на ринку конкурентами) або тактики “розвитку ринку” (приспособлення наявного асортименту товарів фірми до нових ринків та преференцій покупців).
- Стратегії інтегрованого росту стосуються поєднання зусиль кількох фірм задля досягнення спільного результату шляхом прямої інтеграції (з торговельними представниками), зворотної інтеграції (з постачальниками), вертикальної інтеграції (як своєрідної комбінації

заходів прямої і зворотної інтеграції) та горизонтальної інтеграції (з підприємствами-суперниками).

- Стратегії диверсифікованого росту пов'язані із модифікацією структури бізнесу та виходом на нові ніші.

Творення та впровадження експортної стратегії потребує врахування врахувати чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [50]:

- Виробничий потенціал – створення товарів чи послуг за визначеними вимогами в певному обсязі та часових рамках;
- Людський капітал – спеціалісти потрібної кваліфікації, що працюють над експортованою продукцією;
- Інформаційні ресурси – наявність актуальних даних і знань про можливості та загрози, а тому числі політичні, господарські, технологічні, соціально-культурні тощо;
- Фінансові ресурси – обсяги коштів, необхідних для реалізації експортних планів поряд із механізмами їх отримання, розподілу і використання.

Ефективність імплементації стратегії залежить від здатності експортованої продукції відповідати вимогам цільового ринку за умови підтримання високого рівня її конкурентоспроможності та задоволеності покупців. Непересічну роль в цьому контексті відіграє стратегічний контролінг, концепція якого детермінується комплексною системою елементів, які у синергії сприяють інтеграції, систематизації та гармонізації інформаційних потоків процесів стратегічного управління й пов'язаних із ними функціональних нюансів діяльності ділової одиниці, в результаті чого відбувається ідентифікація напрямків впливу на поточну ситуацію та концентрація управлінських зусиль для досягнення визначених стратегічних цілей. Контролінг передусім базується на результатах аналізу експортно-імпортних операцій фірми. Він налічує кілька етапів [48]:

- з'ясування прихованих внутрішніх чинників ефективності експортно-імпоротної діяльності на базі факторного аналізу;
- встановлення співвідношень між структурними компонентами ефективності експортно-імпоротної діяльності за допомогою канонічно-кореляційного аналізу;
- ранжування найбільш важливих індикаторів ефективності експортно-імпоротної діяльності шляхом теоретико-логічного аналізу;
- ідентифікація тенденцій динаміки найбільш впливових показників ефективності експортно-імпоротної діяльності.

До важливих проблем стратегічного управління виходом українських компаній на зовнішні ринки належать [51, С. 193]:

- значний ступінь фізичного та морального зношування основних фондів;
- брак обігових коштів, зниження платоспроможності;
- відносно низький рівень впровадження інновації на підприємствах, низька зацікавленість фірм у систематичній інноваційній діяльності;
- недостатня репрезентованість в Україні високотехнологічних галузей;
- відносно низький ступінь конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробничих підприємств, підтримувана застосуванням переважно витратних технологій;
- слабкий рівень диверсифікація експорту продукції країни.

Міркуючи над питаннями стратегічного управління експортом державних підприємств, слід також звернути увагу на проблеми створення та просування сильного національного бренду як сукупності неповторних особливостей, які уособлюють уявлення про неї на міжнародній арені [52]. Позитивний національний бренд спрощує промоцію на світовому ринку, тому робота над створенням потужного експортного бренду України – це, значною мірою, запевнення стратегічних аспектів позиціонування вітчизняних державних підприємств (таких як “Оператор ГТС”) у глобальній економічній площині.

Висновки до розділу 1

Функціонування сучасних промислових підприємств сьогодні складно уявити за межами міжнародної економічної системи та експортної діяльності. Дослідження у цій царині дозволяють з'ясувати, що “експорт” – це діяльність з продажу товарів (послуг) за межі країни, а термін “експортні операції” стосується низки операцій щодо маркетингових досліджень, виробництва певного товару для зовнішніх ринків та доставки готового продукту, серед інших, в той час як “експортна діяльність” – сукупність різноманітних експортних операцій у певному контексті функціонування підприємства.

Основними законодавчими актами, що визначають правові засади експортної діяльності в Україні є Господарський кодекс, Митний кодекс та закон “Про зовнішньоекономічну діяльність”. Державне регулювання ЗЕД здійснюють Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Нацбанк, Міністерство економіки України, Державна митна служба України, Антимонопольний комітет України та інші органи відповідно до їх сфер відповідальності.

Система стратегічного управління експортною діяльністю структурно складається із підсистем цільового спрямування, підсистем методичного, аналітичного й інформаційного забезпечення процесів цілепокладання і ціледосягнення та підсистем розробки управлінських рішень. В основі системи стратегічного управління ЗЕД лежать довгострокові орієнтири для закріплення позицій компанії на пріоритетних зовнішніх ринках. Для її розвитку підприємства можуть застосовувати різноманітні інструменти, в т.ч. планування сценаріїв, інституційні зміни та контролінг.

Основні проблеми стратегічного управління експортною діяльністю українських фірм стосуються значного ступеня зношування основних фондів, браку обігових коштів, відносно низьких рівнів конкурентоспроможності продукції та загальної інноваційної активності, що послаблює позиції національного експортного бренду України на світовій арені та ускладнює просування вітчизняних державних компаній на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “ОПЕРАТОР ГТС УКРАЇНИ”

2.1 Загальна характеристика ТОВ “Оператор ГТС України” та його фінансово-господарської діяльності

ТОВ “Оператор ГТС України” – природна монополія, яка забезпечує транспортування природного газу споживачам України та країн Європейського Союзу (зокрема, Польщі, Словаччини та Угорщини). Товариство було створене в 2019 році з метою виконання міжнародних зобов’язань перед Енергетичним Співтовариством щодо забезпечення незалежності оператора газотранспортної системи України. Починаючи з 1 січня 2020 року, ТОВ “Оператор ГТС України” є сертифікованим оператором газотранспортної системи України і є повністю незалежним від вертикально-інтегрованих підприємств.

За своїми масштабами українська ГТС є другою в Європі. Вона тісно пов’язана з системами сусідніх європейських країн – Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії та Молдови, і через них інтегрована в загальноєвропейську газову мережу. Беручи до уваги історичну перспективу, у 1970 році загальна довжина газопроводів становила 11,5 тис. км, у 1980 році – 18 тис. км, у 1990 році – вже майже 30 тис. км, а на сьогодні – понад 33 тис. км [1].

Місія ТОВ “Оператор ГТС України” – забезпечити створення і підтримку конкурентного, прозорого та недискримінаційного ринку газу, а також забезпечити надійне газове постачання для українських та європейських споживачів в контексті стійкого розвитку підприємства.

Вищими виконавчим органом Товариства є генеральний директор – одноосібний виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю організації, а також загальні збори учасників товариства. До виняткової компетенції загальних зборів належить: визначення основних напрямів діяльності товариства; затвердження фінансового плану (бюджету) та бізнес-плану товариства; внесення змін до Статуту товариства; перерозподіл часток

між учасниками товариства у випадках, передбачених законом; обрання та припинення повноважень генерального директора, затвердження умов трудового договору (контракту), який із ним укладатиметься, визначення форм контролю за його діяльністю, а також прийняття рішення про відсторонення генерального директора; прийняття рішення про збільшення або зменшення статутного капіталу товариства, розподіл чистого прибутку та виплату дивідендів; затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період, прийняття рішення про злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства; затвердження організаційної структури товариства та граничної штатної чисельності працівників товариства тощо.

В свою чергу, генеральний директор є підзвітний загальним зборам та відповідальний перед ними за управління поточною діяльністю на найвищому рівні та виконання покладених на нього завдань. У межах компетенції генеральний директор видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства, укладає (підписує) від імені товариства колективний договір, визначає умови та граничні розміри оплати праці працівників товариства, призначає їх на посади та звільняє з посад, забезпечує виконання планів та програм, затверджених загальними зборами, розпоряджається майном і коштами товариства з урахуванням встановлених обмежень, поряд з численними іншими функціями [53].

В розрізі організаційної структури генеральному директору підпорядковуються головний інженер, директор із диспетчеризації, комерційний директор, заступник генерального директора із розвитку та трансформацій, директор з питань взаємодії з державними органами і міжнародними організаціями, директор із закупівель, директор з юридичних питань, директор з управління персоналом, директор із безпеки та фінансовий директор, яким в свою чергу підпорядковуються підлеглі управління та відділи товариства (див. Додаток А). За територіальним принципом ТОВ "Оператор ГТС" налічує кілька напрямків, кожен із яких включає опорні лінійно-виробничі управління магістральних газопроводів (ЛВУМГ), в т.ч.:

- Центр (Золотоніське ЛВУМГ, Кременчуцьке ЛВУМГ, Миколаївське ЛВУМГ);
- Північ (Сумське ЛВУМГ, Лубенське ЛВУМГ, Боярське ЛВУМГ, Бердичівське ЛВУМГ);
- Схід (Харківське ЛВУМГ, Запорізьке ЛВУМГ, Краматорське ЛВУМГ);
- Захід (Богородчанське ЛВУМГ, Бібрське ЛВУМГ, Закарпатське ЛВУМГ);

Налагоджена за організаційно-функціональним та географічним аспектами система управління – неодмінна на сьогоднішній день умова успішної роботи будь-якої великої організації, яка займає активну та помітну позицію в галузі.

Переходячи до показників матеріально-технічної та фінансово-господарської діяльності, зауважимо, що майно ТОВ “Оператор ГТС України” включає основні засоби, обігові кошти, акції (частки) у статутному капіталі, а також інші активи, відображені у балансі. Динаміку відповідних показників далі розглянемо детальніше (див табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Оцінка показників майнового стану ТОВ “Оператор ГТС України”
у 2019-2021 рр., грн.***

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2019 – 2021 рр.	
				Абсолютне	Відносне %
Величина первісної вартості основних засобів	1090550	105540550	106556767	9565126	877,09
Величина зносу основних засобів	60911	6 476 788	11 345 588	11284677	18526,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,056	0,061	0,106	0,05	-

*Джерело: складено автором на основі [1]

Дані табл. 2.1 свідчать про поступове зростання величини первісної вартості основних засобів, а також величини їх зносу, що характерно для підприємства, діяльність якого розпочалась лише у 2019 р. За 2019-2021 рр. відповідно спостерігаємо і підвищення коефіцієнта зносу основних засобів

(відношення суми нарахованого зносу основних засобів до їх первинної вартості) на ТОВ “Оператор ГТС” на 5% – із 5,6% до 10,6%. Варто відмітити, що обидва значення є в межах нормативних (<50%).

У табл. 2.2 виконаємо аналіз динаміки та складу активів ТОВ “Оператор ГТС України” у 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2

Аналіз структури і динаміки активів ТОВ “Оператор ГТС України” у 2019-2021 рр, грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2019 – 2021 рр	
				Абсолютне	Відносне %
Необоротні активи	2296942	102629949	98814322	96517380	4201,99
Оборотні активи	2223748	46399405	55034195	52810447	2374,84
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-
Усього активів	4520690	149029354	153848517	149327827	3303,21

*Джерело: складено автором на основі [1]

Дані табл. 2.2 дозволили оцінити динаміку та структуру активів. Так, у 2021 р., порівняно з 2019 р. відбулось зростання загальної суми активів на 149327827 грн. або на 3303,21% (у більш, ніж 33 рази), що пояснюється тим, що підприємство лише почало свою діяльність у 2019 році, а надалі обсяги активів стрімко зростали. На формування даної зміни значною мірою вплинуло зростання величини необоротних активів на 96517380 грн. або ж у 42 рази та зростання суми оборотних активів на 52810447 грн. або у майже 24 рази.

Аналіз структури активів ТОВ “Оператор ГТС України” у 2019-2021 рр. свідчить про те, що найбільшу частку у ній займають необоротні активи. Так, у 2021 р. частка необоротних активів складала 64,23%, а величина оборотних активів дорівнювала 35,27% від загального обсягу активів.

У табл. 2.3 виконаємо аналіз динаміки та складу необоротних активів ТОВ “Оператор ГТС України” у 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз структури і динаміки необоротних активів ТОВ “Оператор ГТС України” у 2019-2021 рр., грн.*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 – 2022 рр.	
				Абсолютне	Відносне %
Необоротні активи	2296942	102629949	98814322	96517380	4201,99
Нематеріальні активи	57257	90223	83192	25935	45,30
Основні засоби	1029639	99063762	95211179	94181540	9147,05
Незавершені капітальні інвестиції	1139198	3386321	3419130	2279932	200,13
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	67102	89643	100821	33719	50,25

*Джерело: складено автором на основі [1]

З попередніх обчислень спостерігаємо зростання суми необоротних активів у 2019-2021 рр. на 96517380 тис. грн. На формування даної величини вплинуло зростання суми нематеріальних активів ТОВ на 25935 грн. (45,3%). Своєю чергою, відбулось зростання суми основних засобів на 94181540 грн. (більш, ніж у 90 разів у зв'язку із заснуванням товариства у 2019, що склало левову частку загального збільшення суми необоротних активів) та незавершених капітальних інвестицій на 2279932 грн. (або у 2 рази) та інших необоротних активів на 50,25%.

Понад те, у табл. 2.4 наведено аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ “Оператор ГТС України”. В цілому, можемо відзначити, що ТОВ “Оператор ГТС України” є прибутковим підприємством, що характерно з огляду на специфіку його господарської діяльності. Протягом досліджуваного періоду постійно зростали обсяги виручки підприємства від реалізації послуг. Так, в цілому за три роки значення даного показника збільшилося у 23 рази, що свідчить про активне нарощування обсягів реалізації послуг підприємством.

Отримані дані дозволяють засвідчити наявність позитивних моментів в господарській діяльності ТОВ “Оператор ГТС України” впродовж останніх

років. Зокрема, спостерігаємо висхідну динаміку обсягів валового та чистого прибутків підприємства в розрізі 2019-2021 рр.

Таблиця 2.4

Показники фінансової діяльності ТОВ “Оператор ГТС України”, тис. грн.*

Показник	Рік			Абсолютний приріст, 2019-2021 (+, -)	Темп приросту %
	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	1654122	41502134	40055447	38401325	2321,55
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1391523	15762364	19861435	18469912	1327,32
Валова прибутковість від реалізації продукції	0,15	0,62	0,5	0,35	-
Валовий прибуток, тис. грн.	262599	25629770	20194012	19931413	7590,06
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	-	25533745	7073354	7073354	-
Чистий прибуток, тис. грн.	-	20927432	5801755	5801755	-

*Джерело: складено автором на основі [1]

Однак, також звернемо увагу на певне зниження обсягів валового і чистого прибутків за період 2020-2021 рр. Так, обсяг чистого прибутку, отриманого ТОВ “Оператор ГТС України”, в 2021 році склав 5801755 грн., що є помітно нижчим за показник 2020 року (20927432 грн.) у зв’язку із зниженням чистого доходу та зростанням собівартості. Що стосується обсягу валового

прибутку, то його приріст впродовж досліджуваного періоду склав 19931413 грн або ж в майже 76 разів. Собівартість реалізованих послуг, відповідно, також зазнала змін у бік збільшення. Абсолютне значення показника протягом аналізованого періоду збільшилося на 18469912 грн., а відносне у 13 разів. Виручка від реалізації послуг збільшилася подібним чином – у понад 23 рази.

Характеризуючи динаміку показників прибутковості діяльності ТОВ “Оператор ГТС України”, маємо відзначити, що впродовж досліджуваного періоду 2019-2021 рр. спостерігалось зростання рівня за кожним з аналізованих показників. В першу чергу, це обумовлено зростанням обсягів валового та чистого прибутку компанії. В той же час, валова прибутковість господарської діяльності ТОВ “Оператор ГТС України” перебуває на відносно високому рівні, а, отже, можемо говорити, що компанія має всі фінансово-господарські можливості для успішного подальшого просування власних послуг. Це, великою мірою, є результатом активної діяльності персоналу підприємства та застосування їх людського потенціалу.

Головними аспектами фінансово-економічної підсистеми ТОВ “Оператор газотранспортної системи України” займається фінансовий директор підприємства. Йому підпорядковуються: головний бухгалтер (із заступниками); управління казначейських операцій; управління бюджетування, інвестицій і аналізу; управління фінансової звітності та обліку активів; управління податкового планування і адміністрування; управління розрахунків з персоналом; управління розрахунків з контрагентами; управління компетенції комплексної автоматизованої системи керування; відділ майна та земельних питань. Важливі завдання у сфері фінансово-економічного забезпечення виконують також і комерційний директор та директор із закупівель.

Окрім забезпечення достатніх рівнів прибутковості, одним із вагомих векторів подальшого розвитку підприємства є цифровізація. Ядром цифрового забезпечення діяльності ТОВ на сьогодні є система *IPlatform* [69], за допомогою якої замовники послуг транспортування комунікують з Оператором, подають заявки на транспортування газу і надсилають торгіві

оповіщення. Ця система здійснює всі обчислення за послуги транспортування газу, а також проводить розрахунки небалансів замовників відповідно до правил Кодексу ГТС. Через iPlatform відбуваються всі номінації з імпорту та експорту газу, які в автоматичному режимі через протокол AS/4 узгоджуються із суміжними операторами ГТС. Система використовує двоетапну автентифікацію і цифровий підпис, що гарантує безпеку для клієнтів.

Автоматизація процесів диспетчеризації відбувається за допомогою застосування систем SCADA. Вони дозволяють не лише зібрати необхідну оперативну диспетчерську інформацію про стан газотранспортної системи (телеметрію), а й віддалено керувати елементами ГТС (так звана телемеханіка). SCADA додатково дозволяє автоматизувати процес планування й оптимізації режиму роботи ГТС задля мінімізації витрат на транспортування газу.

Підприємство планує впровадження нової версії SCADA, за допомогою якої вдасться створити систему єдиного централізованого моніторингу та керування технологічними об'єктами ГТС України з рівня центрального диспетчерського управління (ЦДУ), забезпечити зберігання показників перебігу технологічних процесів в базі даних в реальному часі на рівні ЦДУ; впровадити процеси архівування історичних технологічних даних в базі даних на рівні ЦДУ, гарантувати єдине середовище обміну технологічними даними на всіх рівнях архітектури системи, здійснювати виконання аналітичних задач та підготовку звітності.

Додатково ТОВ планує перехід на нову версію програмного забезпечення SAP S/4HANA із врахуванням процесів кадрового забезпечення, фінансів, закупівель, управління матеріальними потоками, реалізації послуг, виробничого планування та технічного обслуговування обладнання. З метою спрощення та підвищення ефективності роботи співробітників, які перебувають на віддалених об'єктах ГТС, існують корпоративні проекти впровадження системи "Мобільність для ТОРО (ТОiP)", що відповідає за комплекс операцій з підтримки працездатності та справності виробничого обладнання ГТС, його

технічного обслуговування, своєчасного ремонту та заміни, організацію роботи мобільних співробітників і бригад, в т.ч. контроль продуктивності їх роботи.

Переходячи до розгляду інших параметрів роботи ТОВ, зазначимо, що пропускна спроможність газотранспортної системи України на вході становить близько 288 млрд куб. м, на виході – близько 178 млрд куб. м. Кількість її компресорних станцій (КС) дорівнює 72, а газорозподільних станцій (ГРС) – близько 1395 [1]. Загальна чисельність працівників ТОВ становить понад 10300. У 2021 році “Оператор ГТС України” став переможцем професійної премії “HR-бренд Україна” у номінації “Держава як роботодавець”. Цей епізод є одним із важливих моментів визнання зусиль компанії щодо впровадження сучасних підходів до управління персоналом, а також розвитку та соціального захисту співробітників.

Крім того, важливою складовою соціальної підтримки з боку “Оператора ГТС” є діяльність профспілки. Зокрема, під час повномасштабного вторгнення робота профспілки була спрямована на допомогу працівникам та їх сім’ям, а також підтримку колег, які захищають країну у лавах ЗСУ. У перші місяці війни підприємство активно допомагало з евакуацією родин працівників із найбільш небезпечних регіонів, організацією місць для тимчасового розміщення за основними маршрутами евакуації та забезпеченням харчування. Колектив компанії за сприяння профспілки створив потужний волонтерський рух, а шляхом добровільних відрахувань від заробітної плати вдалося зібрати понад 22 млн грн. у 2022 році. В умовах війни компанія та профспілка намагалися зберегти ключові переваги колективного договору.

В репутаційному контексті “Оператор ГТС” також реалізує політики у сферах протидії шахрайству, протидії корупції та відмиванню коштів, а також “комплаєнсу” (питань врегулювання конфлікту інтересів) в рамках Кодексу корпоративної етики [70] – що також має вплив на сприйняття іміджу компанії в контексті ЗЕД. Політика щодо протидії шахрайству стосується заборони розкрадання майна або незаконного набуття прав на майно товариства, уникнення незаконної винагороди, відвернення фіктивних поставок,

викорінення можливостей для отримання особистої вигоди від змов та неправомірних домовленостей, а також ведення належного обліку.

Схожі положення притаманні і політиці ТОВ щодо протидії корупції та відмиванню коштів. “Оператор ГТС” наголошує на нульовій толерантності та неприпустимості корупції. Для реалізація політики підприємство постановило дотримуватись антикорупційного законодавства, розробляти і впроваджувати антикорупційну програму, а також уникати сумнівних угод та партнерств. Натомість політика “комплаєнсу” намагається виявити та запобігти конфлікту інтересів між підприємством та окремими працівниками у зв’язку із виконанням ними видів діяльності, які перешкоджають їх роботі у ТОВ або ж перевіркою родичів цих осіб у контексті отримання неправомірних вигід. Попри потенційну конфліктність, товариство прагне забезпечити справедливе ставлення до всіх сторін можливої ситуації та знизити комплаєнс-ризики для організації шляхом перевірок при прийомі на роботу та при подальшому виконанні службових обов’язків.

Важливу роль відіграють і питання охорони праці. В контексті ТОВ “Оператор ГТС України” заступник головного інженера з охорони праці, промислової та пожежної безпеки є однією із ключових осіб, відповідальних за питання охорони праці. Політика “Оператора ГТС” з охорони праці та пожежної безпеки регламентує наступні принципи та положення:

- відповідальність та лідерство у забезпеченні охорони праці та пожежної безпеки кожного працівника;
- створення безпечних робочих місць, засобів та знарядь праці;
- забезпечення належних нешкідливих умов та гігієни праці;
- зменшення шкідливих чинників, що зможуть впливати на працівників під час виконання їх службових завдань;
- використання безпечної та справної техніки;
- дбайливість щодо власної безпеки, а також безпеки оточуючих людей;

- забезпечення працівників високоякісними засобами індивідуального захисту;
- належне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, в тому числі з питань охорони праці та пожежної безпеки;
- мотивування працівників до формування та ефективного функціонування систем управління охороною праці та пожежною безпекою, зміна ролі працівників з пасивної на активну, закладення стимулювальної основи для безпечної праці.

Додатково товариство також здійснює політику у сфері охорони здоров'я своїх співробітників шляхом наступних заходів [54]:

- виявлення та оцінка ризиків для здоров'я, пов'язаних із діяльністю підприємства, які потенційно можуть вплинути на стан здоров'я його працівників;
- визначення здатності працівників за станом здоров'я виконувати свою роботу без невиправданого ризику для себе або інших;
- проведення добровільних програм зі зміцнення стану здоров'я, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

Таким чином, можемо зробити висновок, що ТОВ “Оператор ГТС” досить відповідально ставиться до регламентування та впровадження політики охорони праці та пожежної безпеки, інтегруючи відповідні норми національного законодавства та міжнародних стандартів.

2.2 Діагностика стану системи стратегічного управління на підприємстві

Стратегія розвитку ТОВ “Оператор ГТС України” на 2022-2031 рр. [55] визначає напрямки здійснення інвестицій оператором газотранспортної системи у наступні 10 років для забезпечення виконання ним обов'язків, покладених Законом України “Про ринок природного газу” [56], а саме: забезпечення

надійної та безпечної експлуатації, підтримання в належному стані та розвиток газотранспортної системи з метою задоволення очікуваного попиту суб'єктів ринку природного газу на послуги транспортування природного газу.

Стратегія, серед іншого, ставить цілі оптимізувати та модернізувати інфраструктуру ГТС у відповідності до ринкових умов, забезпечуючи надійне та ефективне функціонування, та сприяти імплементації джерел “зеленої” енергії в Україні. Окремою віхою стратегічного розвитку компанії є рух в напрямку проєвропейської траєкторії.

Попри систематичну співпрацю із операторами ГТС інших європейських країн, одним із необхідних кроків на шляху новітньої євроінтеграції стало членство в асоціації “Gas Infrastructure Europe” (яка налічує понад 70 компаній-учасників, які представляють гравців газової інфраструктури з понад 25 країн) [57]. Так як в рамках декарбонізаційних прагнень до 2050 року природний газ має стати ресурсною опорою для розвитку енергосистеми на засадах сталого розвитку (за умови мінімізації використання більш “брудних” енергоносіїв – вугілля та нафти, а також нарощування обсягів залучення об'єктів відновлювальної енергетики – енергії сонця, вітру, хвиль тощо).

Поза тим, ще у 2020 році “Оператор ГТС” приєднався до новоствореного на той час Європейського альянсу з чистого водню (“European Clean Hydrogen Alliance”) [58]. Місія альянсу – стимулювання інвестицій у розробку водневих технологій та, власне, виробництво чистого водню на шляху подальшої глобальної декарбонізації промисловості. Участь у альянсі передусім стосується співпраці Оператора ГТС з європейськими колегами у форматі форумів, конференцій та інших схожих заходів, оскільки практичне широкомасштабне застосування водню потребує низки нормативних, інфраструктурних та технологічних змін.

В 2023 році в рамках виконання обіцянок перед Міжнародним валютним фондом Кабмін затвердив склад наглядової ради компанії: трьох незалежних членів – іноземних експертів – та одного українського представника. Понад те, “Оператор ГТС” разом з представниками операторів ГТС Болгарії, Греції,

Румунії, Угорщини, Словаччини та Молдови уклали Меморандум про співробітництво у створенні газового коридору “Південь-Північ” (так званого “Вертикального коридору”), покликаною зв’язати термінали скрапленого природного газу у Греції, Трансбалканські трубопроводи, потужності української ГТС та споживачів у Центральній Європі. Окрім того, за підтримки USAID “Оператор ГТС” працює над впровадженням проекту модернізації системи захисту від кіберзагроз та хакерських атак. За його результатами Оператор планує отримати сертифікацію ISO 27001.

Проведений аналіз стану стратегічного управління ТОВ “Оператор ГТС України” підтвердив актуальність таких завдань та пріоритетів розвитку:

- формування довгострокових цілей, зокрема у контексті переходу до сталого розвитку;
- зростання пропускної здатності ГТС та підвищення технічного рівня основного виробництва;
- вдосконалення оцінки попиту на послуги транспортування (в т.ч. оцінка ринку газу в Україні та країнах-партнерах, прогнозування попиту і споживання)
- планування різних сценаріїв розвитку компанії за змінюваних умов середовища;
- вдосконалення оперативного управління виробничими та комерційними аспектами діяльності Оператора.

Вирішення поставлених завдань необхідно для підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Оператор ГТС України”, особливо в умовах воєнного та післявоєнного стану. Для підтримки конкурентоспроможності компанії слід приймати ефективні управлінські рішення. Це можливо тільки при наявності ефективної системи внутрішньофірмового прогнозування. Дієвість внутрішньофірмового прогнозування багато в чому залежить від його організації. Зазначимо, що у 2020 році “Оператор ГТС” розпочав впровадження Системи управління технічним станом і цілісністю (СУТСЦ). Ця система базується на використанні математичних моделей розрахункового

прогнозування показників технічного стану, надійності і техногенного ризику, що дозволяє формувати довгострокові програми заходів з діагностування та ремонту газопроводів, а також забезпечувати надійне та безпечне функціонування ГТС. Зокрема, за рахунок підвищення точності прогнозу технічного стану та ризиків експлуатації об'єктів ГТС СУТСЦ дозволяє підвищити ефективність прийняття технічних і управлінських рішень. До прикладу, оптимізацію цільового розподілу фінансових коштів на підтримку необхідного технічного стану або виявлення найбільш вразливих ділянок за рівнем очікуваного прямого збитку від критичного зниження пропускну здатності газотранспортної системи.

Аналіз поточної організаційної структури управління дозволяє стверджувати, що досліджуване підприємство регулярно планує та реалізує стратегічні, тактичні та оперативні плани. Така організованість є свідченням планомірності роботи з ключових питань. В більшості випадків використовується схема “зверху вниз”, яка, на наш погляд, не є найефективнішою формою організації прогнозування, так як знижує пріоритет чинників творчого потенціалу та неординарних рішень.

На даний момент у ТОВ “Оператор ГТС України” спостерігаємо переважання короткострокових планів над довгостроковими, а також скорочення до мінімуму період планування, що виправдано у період воєнного стану. Крім того, спостерігаємо не завжди помітний зв'язок між стратегічним і тактичним плануванням, що пояснюється фахівцями підприємства високим ступенем невизначеності зовнішнього середовища. Розгляд наявних планових документів дозволив отримати додаткові висновки щодо рівня якості стратегічного, тактичного та оперативного планування, в т.ч.:

- система тактичних і оперативних планів носить відносно формалізований характер, оскільки плани характеризуються недостатньою деталізацією і складаються на вимогу;
- система тактичних і оперативних планів не є комплексною, так як не всі сфери діяльності підприємства охоплені плануванням;

- система планів підприємства не завжди є дієвим інструментом управління та аналізу, оскільки показники річних планів розраховані укрупнено;
- у період воєнного стану значна частина інформації стала конфіденційною і доступною для перегляду лише окремими колами користувачів.

Таким чином, проведений аналіз якості внутрішньofірмового прогнозування у ТОВ “Оператор ГТС України” дозволив виявити ряд проблем стратегічно-планової роботи, які представлені в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Недоліки організації стратегічно-планової роботи у ТОВ “Оператор ГТС України”*

Виявлені недоліки	Чинники формування
Недостатнє опрацювання стратегічних аспектів діяльності підприємства	Відносна фрагментарність комплексної програми стратегічного розвитку підприємства
Переважання короткострокових планів над довгостроковими	Керівники вважають планування діяльності підприємства на далеку перспективу не зовсім доцільним через невизначеність зовнішнього середовища
При розробці планів не враховуються принципи системності і повноти	Підприємство в процесі планування не розглядається в тісному взаємозв'язку із усіма особливостями середовища його функціонування
Недостатні навички у сфері внутрішньofірмового планування	Обмежена кількість керівників-практиків, нерегулярне ознайомлення з передовими досягненнями зарубіжних і вітчизняних фахівців у галузі
Брак налагодженої системи взаємодії осіб, що займаються розробкою планів	Відсутність ефективного механізму координації окремих підрозділів в межах внутрішньofірмового планування

*Джерело: складено автором

Для аналізу особливостей стратегічного управління ТОВ “Оператор ГТС України” був проведений SWOT-аналіз його діяльності за відомими

методиками. Сильними сторонами організації є: монопольна позиція у своїй сфері, постійна робота над вдосконаленням якості послуг, відносно стабільний трудовий колектив, налагоджені стосунки з партнерами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності ТОВ “Оператор ГТС України”*

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Монопольна позиція на ринку 2. Постійна робота над вдосконаленням якості послуг 3. Низька плинність кадрів 4. Налагоджені відносини з партнерами, зокрема європейськими 5. Відносно стабільна завантаженість 	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення співпраці на закордонних ринках 2. Зростання масштабів власного видобутку газу та, відповідно, транспортування 3. Залучення нових інвесторів
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Почасті застаріле обладнання 2. Формалізованість процесів управління та планування 3. Брак зв'язків між стратегічним і тактичним управлінням 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження репутації підприємства та послуг, зниження прозорості його діяльності 2. Розірвання договорів на поставку / транспортування з ключовими партнерами 3. Порушення партнерами своїх зобов'язань 4. Погіршення безпекової ситуації в Україні

*Джерело: складено автором

До слабких сторін діяльності підприємства можна віднести: часті застаріле обладнання, формалізованість процесів планування й управління, брак зв'язків між стратегічним і тактичним управлінням тощо. Для оптимізації своєї діяльності та розширення конкурентоспроможності підприємство володіє наступними можливостями: розширення співпраці на закордонних ринках (перш за все, з сусідніми європейськими країнами), зростання власного видобутку газу та, відповідно, його транспортування, а також залучення нових інвесторів.

Разом з тим, не можна недооцінювати наявні загрози: зниження репутації підприємства та послуг, зниження прозорості його діяльності, розірвання договорів на поставку / транспортування (в т.ч. повне припинення транзиту

російського газу до Європи), порушення партнерами своїх зобов'язань, а також погіршення безпекової ситуації та інтенсифікація воєнних дій в Україні.

Фактори сприяння вдосконаленню системи управління внутрішнім середовищем підприємства включають:

- аналіз поточного рівня фінансової складової забезпечення економічної стійкості
- підтримка на нормативному рівні структури та використання капіталу та прибутку);
- розробку ефективного планування та управління активами, а також планування роботи окремих підрозділів компанії;
- адаптацію стратегії організації до змінюваних умов ринку;
- випрацювання тактичних планів відповідно до змін у стратегії;
- аналіз причин недостатньої ефективності діяльності всіх категорій персоналу (кваліфікація та професіоналізм працівників, їх небажання чи нездатності забезпечувати максимальну користь компанії, достатність коштів на оплату праці працівників) та рівня управління персоналом компанії;
- розробку загального плану технологічного розвитку компанії, складання плану власних корпоративних НДДКР відповідно до плану технологічного розвитку;
- оцінку реального стану політико-правової стійкості компанії за рівнем організації та якості робіт у цій галузі, їх ресурсобюджетному забезпеченню;
- планування комплексу заходів щодо підвищення рівня політико-правової стійкості підприємства; збільшення фінансування юридичного забезпечення діяльності.

Стратегічно плануючи зовнішньоекономічний (експортний) аспект діяльності, невід'ємним елементом такого процесу є політика у сфері якості, котра спрямована на задоволення вимог українських та європейських

замовників послуг з транспортування природного газу. До головних зобов'язань “Оператора ГТС” стосовно менеджменту якості належать [59]:

- забезпечення надання послуг, які задовольняють вимоги замовників, а також законодавчі та інші правові вимоги;
- застосування ризик-орієнтованого мислення для досягнення результативності системи менеджменту якості;
- забезпечення виконання програм технічного обслуговування, ремонтів, діагностування та модернізації об'єктів інфраструктури ГТС;
- постійне підвищення належного рівня інформованості та компетентності працівників підприємства з питань управління якістю;
- підтримка процесів інформування працівників та зацікавлених осіб щодо показників результативності системи менеджменту якості;
- створення достатніх ресурсів для впровадження, функціонування та оптимізації менеджменту якості;
- використання світового досвіду *quality control* для постійного поліпшення системи керування якістю.

Систему менеджменту якості “Оператора ГТС” сертифіковано відповідно до вимог EN ISO 9001:2015. Поряд із менеджментом якості підприємство також регламентує й політику у сфері енергетичного менеджменту [60], зокрема беручи на себе зобов'язання щодо:

- впровадження заходів щодо енергоефективності та енергоощадності з метою раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів та скорочення викидів парникових газів;
- закупівлі продукцій, обладнання та послуг із поліпшеними енергетичними характеристиками;
- підтримки проектів, які спрямовані на покращення показників енергоефективності об'єктів інфраструктури ГТС;

- підвищення обізнаності та поінформованості зацікавлених сторін щодо функціонування системи енергетичного менеджменту;
- підвищення мотивації персоналу з питань раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів шляхом підтримки ініціатив щодо підсилення енергоощадності;
- впровадження дієвої системи обліку енергоресурсів та програмних продуктів для моніторингу споживання та витрат енергоносіїв з метою досягнення встановлених цілей та завдань;
- адаптації зарубіжних практик енергоменеджменту.

Систему енергетичного менеджменту сертифіковано відповідно до EN ISO 50001:2018. Непересічну вагу в контексті виробничо-технологічної підсистеми та її подальшої євроінтеграції має і спрямування компанії на підтримку ініціатив сталого розвитку. Система екологічного менеджменту ТОВ “Оператор ГТС” [61] пройшла сертифікацію відповідно до вимог EN ISO 14001:2015.

Система екологічного менеджменту спрямована на збереження довкілля шляхом запобігання або послаблення несприятливого впливу на нього при наданні послуг з транспортування природного газу. До завдань екологічного менеджменту “Оператора ГТС” зараховуємо:

- забезпечення впровадження заходів щодо зменшення обсягів викидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище, утворення відходів виробництва та покращення екологічної дієвості товариства;
- виконання правових вимог до діяльності товариства у царині екологічного менеджменту;
- підтримку проектів, які спрямовані на покращення екологічних показників об’єктів інфраструктури ГТС;
- проведення відомчої екологічної експертизи, а також робіт із будівництва, експлуатації, ремонту та модернізації об’єктів

газотранспортної системи з використанням екологічно чистих технологій;

- забезпечення процесів інформування стейкхолдерів та використання міжнародних практик екологічного менеджменту;
- підвищення екологічної культури, освітнього та професійного рівня працівників у сфері охорони навколишнього середовища та раціонального використання ресурсів.

2.3 Аналіз основних стратегічних позицій компанії щодо управління експортними операціями

ТОВ “Оператор ГТС України” структурно співпрацює з партнерами в Польщі, Словаччині, Угорщині, Румунії та Молдові, що є важливим фактором інтеграції компанії у європейський транзитний простір. Власне, вдале географічне розташування та розвинена мережа газопроводів є однією із стратегічних переваг української газотранспортної системи, зокрема в контексті послуг транзиту. Саме експорт цих послуг і становить основу діяльності “Оператора ГТС” на міжнародній арені, враховуючи проектну потужність системи на рівні 146 млрд. кубометрів на виході, а близько 281 млрд. кубометрів на вході (2021) [1].

Поміж основних партнерів, які користуються послугами української ГТС, згадаємо [1]:

- Польського оператора “Gaz System” (серед стратегічних документів – меморандум про співпрацю у 2023 році, спрямований на зближення ринків газу в Польщі та Україні та узгодження гарантованих потужностей в межах транскордонного співробітництва);
- Словацького оператора “Eustream” (впродовж 2022-2023 рр. – збільшення гарантованих потужностей для імпорту газу з 27 млн.

кубометрів на добу (відносно стабільний показник з 2014 року) до 42 млн. кубометрів на добу) разом із використанням віртуального реверсу та спільними декарбонізаційними ініціативами;

- Угорського оператора “FGSZ” (віхою 2020 року стало створення єдиної віртуальної точки міждержавного з’єднання угорської та української систем в пунктах “Берегово DN1400” та “Берегдароц DN800”, а також забезпечення гарантованих потужностей до 8 млн. кубометрів у 2021-2022 рр.. Комбіновані імпорتنі потужності польського, словацького та угорського операторів (2022-2023 рр.) можна відобразити в таблиці 2.7.:

Таблиця 2.7

**Гарантовані потужності щодо імпорту газу з Європи до України,
млн. кубометрів (2022 р.)***

Країна	Гарантовані потужності, млн. кубометрів
Польща	4
Словаччина	42
Угорщина	8
Сумарно	54

*Джерело: складено автором на основі [1]

- Румунського оператора “SNTGN Transgaz” (з 2021 року – міжоператорська угода про аукціонний продаж потужностей в пунктах міжнародного сполучення, а також співробітництво в межах Трансбалканського коридору – гарантовані максимальні потужності обсягом 18 млн. кубометрів на добу;

- Молдовського оператора “Vestmoldtransgaz” – співпраця в рамках Трансбалканського трубопроводу на рівні 21 млн. кубометрів на добу та віртуального реверсу;
- Спільний проект операторів ГТС Молдови, Румунії, Болгарії, Греції, Словаччини та Угорщини щодо розбудови “Вертикального коридору” з перспективами щорічних додаткових потужностей більше, ніж 7 млрд. кубометрів газу з Румунії до країн Центральної Європи.

В таблиці 2.8. зобразимо також транзитні потужності в контексті транспорту газу в європейські країни – у західному (Польща, Словаччина, Угорщина) та південному напрямках (Молдова та Румунія).

Таблиця 2.8

**Транзитні потужності щодо транспорту газу до країн Європи з України,
млрд. кубометрів (2021 р.)***

Країна	Транзитні потужності, млрд. кубометрів
Словаччина	27,4
Угорщина	6,8
Польща	3,8
Молдова	3,2
Румунія	0,4
Сумарно	41,6

*Джерело: складено автором на основі [1]

Незважаючи на контракт із російським “Газпромом” (2019-2024) та відносно стабільним обсягом замовлених потужностей близько 40 млрд. метрів кубічних щодо транспортування до Європи, з початком повномасштабного вторгнення російська сторона в односторонньому порядку знизила відповідні обсяги транзиту, виплачуючи менші суми за надані послуги. Йдеться про 20,4 млрд. кубометрів у 2022 році та 14,6 млрд. кубометрів у 2023 [62]. Із офіційним завершенням контракту у грудні 2024 року “Оператор ГТС” не має наміру його продовжувати та вести переговори з агресором.

Перед детальнішим аналізом власне стратегічних аспектів звернемо увагу на особливості зовнішнього середовища, які також впливають і на її зовнішньоекономічне позиціонування. Результати вивчення впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії “Оператор ГТС України” представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз зовнішнього середовища компанії ТОВ “Оператор ГТС України” як елемент її зовнішньоекономічного позиціонування*

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Державне регулювання галузі 2. Законодавство у сфері якості послуг 3. Відносна політична та воєнна стабільність 4. Рівень корупції	1. Рівень інфляції 2. Рівень безробіття 3. Стабільність валюти країни 4. Наявність розвиненої мережі партнерів
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
1. Бренд та репутація компанії на території надання послуг 2. Реклама та зв'язки з громадськістю, міжнародні комунікації	1. Останні технологічні розробки конкурентів, партнерів та власні розробки 2. Розвиток електронних комунікацій

*Джерело: складено автором

Для з'ясування міри впливу факторів зовнішнього середовища на менеджмент підприємства був проведений кількісний PEST-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на менеджмент підприємства*

Назва фактора	Інтенсивність впливу на організацію	Значимість фактора, бали	Підсумкова оцінка, бали	Засоби реагування підприємства на прояв фактору
Політико-правові фактори				
1. Державне регулювання галузі	3	3	9	Адаптація стратегії до змінюваних умов
2. Законодавство у сфері якості послуг	2	2	4	Відповідальніше ставлення до якості
3. Політична і воєнна стабільність	3	3	9	Можливість збільшення реалізації
4. Рівень корупції	2	3	6	Суворіша політика протидії
Економічні фактори				
1. Рівень інфляції	3	2	6	Стабілізація ціноутворення
2. Рівень безробіття	2	1	2	Скорочення витрат
3. Стабільність валюти країни перебування	1	2	2	Можливість залучення інвестицій
Соціокультурні фактори				
1. Бренд та репутація компанії	3	3	9	Можливість збільшувати продажі
2. Реклама та зв'язки з громадськістю	2	2	4	Проведення PR кампанії для зростання рівня обізнаності
Технологічні фактори				
1. Впровадження нових технологічних розробок	2	2	4	Відслідковування та врахування при проведенні НДДКР
2. Розвиток електронних комунікацій	2	3	6	Продовження політики цифровізації

*Джерело: складено автором

В ході PEST-аналізу визначено вплив кожного із згаданих факторів по 3-бальній шкалі (3 – значний рівень, 2 – помірний рівень, 1 – слабкий рівень) за їх інтенсивністю та оцінками значимості факторів за аналогічною 3-бальною шкалою.

Із даних таблиці 2.10 бачимо, що найбільш помітними факторами у політико-правовій сфері є державне регулювання галузі, зокрема ринку газу (9), яке у разі зміни умов вимагатиме адаптації стратегічно-тактичних зусиль компанії, а також політична і військова стабільність у державі (9). В економічній сфері – в першу чергу, це рівень інфляції (6), в соціокультурній сфері – бренд та репутація компанії (9), які відіграють непересічну роль у позиціонуванні підприємства в контексті зовнішньоекономічної (експортної) діяльності; в технологічній сфері – розвиток електронних комунікацій (6) та впровадження нових технологічних розробок (4) у функціонуванні ГТС. Підсумовуючи, зазначимо, що трьома найважливішими чинниками стали державне регулювання, воєнно-політична ситуація та бренд/репутація ТОВ “Оператор ГТС України”.

Окремо звернемо увагу на те, що з початком повномасштабного вторгнення чимало іноземних партнерів (окрім раніше згаданих операторів-сусідів) підтримали вітчизняну ГТС у формі технічно-організаційної допомоги, в т.ч. від організацій з Сполученого Королівства, Ірландії, Іспанії, Італії, Литви, Німеччини, Франції, Чехії, Естонії, Бельгії, а також Світового банку та “USAID”. Напружена ситуація з російсько-українською війною поряд із тривалою історією транзиту російського газу територією України і надалі залишатимуться в зоні потенційної біфуркації траєкторії розвитку вітчизняного газотранспортного комплексу.

Міркуючи надалі про чинники сприяння вдосконаленню системи управління зовнішнім середовищем в рамках розвитку експортної діяльності (щодо послуг) підприємства, виокремимо низку наступних заходів:

- встановлення ділових відносин із державними (муніципальними) органами управління; мінімізація наслідків форс-мажорних обставин,

що залежать від компанії (страйків персоналу, розривів довготривалих зв'язків із постачальниками та ін.);

- розробка сценаріїв дій для обставин, на які компанія не має безпосереднього впливу (зміна умов воєнного стану в Україні, виникнення та перебіг природних катаклізмів, поява технологічних, політичних або інших шоків);
- відслідковування тенденцій макроекономічного розвитку світової, європейської та національних економік, в т.ч. нафтогазової промисловості у країнах-найближчих партнерах (Польщі, Словаччині, Угорщині, Румунії, Молдові тощо);
- оптимізація класифікаторів інформації, внутрішніх баз даних та каталогів; виконання прогнозних розрахунків з усіх можливих аспектів виробничої діяльності та можливих варіантів поведінки середовища бізнесу, в т.ч. контрагентів (постачальників) та інших зовнішньоекономічних партнерів;
- забезпечення екологічного контролю за виробничими процесами та транзитом, фінансування заходів щодо екологічної стійкості компанії, отримання глобальних сертифікацій, продовження проектної роботи у сферах водню та біометану тощо.

Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок про те, що для поліпшення діяльності сучасних підприємств (в т.ч., ТОВ “Оператор ГТС”) необхідно регулярно аналізувати їх зовнішнє та внутрішнє середовище, використовуючи методи SWOT- і PEST-аналізу та виявляючи сильні та слабкі сторони, загрози та можливості конкретної фірми. Це дозволить надавати керівникам структурних одиниць достовірну та якісну інформацію для прийняття рішень щодо управління підприємством у національному та експортному (ЗЕД) вимірах.

Зауважимо, що Оператор ГТС активно впроваджує та застосовує передові міжнародні стандарти та ефективні механізми корпоративного управління. Це реалізується в контексті інтеграції з газовим ринком ЄС та взаємодії з

європейською мережею операторів газотранспортних систем. В ракурсі розгляду іміджевих аспектів експортних операцій Оператор ГТС України успішно вніс зміни та отримав сертифікації у сфері транспортування газу. Підсумуємо загальним списком нижче раніше згадані сертифікації у розрізі підтримки бренду Оператора ГТС на міжнародній (зокрема, європейській) арені:

- Система менеджменту якості відповідно до вимог EN ISO 9001:2015 (реєстраційний номер сертифікату 20100223015103, дійсний до 04.10.2024 року);
- Система екологічного менеджменту відповідно до вимог EN ISO 14001:2015 (реєстраційний номер сертифікату 20104223015106, дійсний до 04.10.2024 року);
- Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці відповідно до вимог ISO 45001:2018 (реєстраційний номер сертифікату 20116223015105, дійсний до 04.10.2024 року);
- Система енергетичного менеджменту відповідно до EN ISO 50001:2018 (реєстраційний номер сертифікату TA270223015104, дійсний до 09.09.2024 року).

Сертифікація здійснена міжнародною організацією з оцінки відповідності *TÜV AUSTRIA CERT GMBH*, яка надає послуги з сертифікування та стандартизації процесів на промислових підприємствах та є членом міжнародного акредитаційного форуму IAF. У 2023 році ТОВ знову підтвердила відповідність стандартам ISO.

Поміж тим, аналізуючи стратегічні позиції Оператора ГТС стосовно експортних операцій, варто згадати наступні віхи, які в подальшому визначатимуть вектори розвитку компанії: [43]

- В жовтні 2021 року Верховна Рада прийняла Закон №1820-IX “Про внесення змін до деяких законів України з питань розвитку виробництва біометану” [71]. Цей закон відкриває значні можливості для експорту біометану. У відповідь Біоенергетична асоціація України

створила дорожню карту розвитку біоенергетики в Україні до 2050 р., прогнозуючи виробництво до 4,5 млрд м³ /рік у 2050 р. Нарощування обсягів виробництва потенційно може зростати з огляду на фактор високої ціни на природний газ і викиди парникових газів у довгостроковому періоді. На початковій стадії розвитку цієї царини в Україні досить вірогідним варіантом є експорт лівової частки створеного біометану в країни Європейського Союзу, де вже існує відносно стабільний обсяг попиту на нього.

- З іншого боку, в 2020 році Єврокомісія ухвалила Стратегію щодо водню, а згодом Оператор ГТС доєднався до Європейського альянсу чистого водню. В такому ракурсі Україна має шанс стати довгостроковим партнером ЄС у питаннях просування та розвитку об'єктів зеленої енергетики. Найбільшою перешкодою поки є саме технічна непридатність українських газопроводів до транспортування водню.

На додаток, у 2022 році Секретаріат Енергетичного Співтовариства підтвердив інтерес замовників щодо закупівлі газу, який імпортується у вигляді зрідженого природного газу до Хорватії з подальшим трансфером через територію Угорщини до України. До слова, на початку 2022 року Оператор ГТС та угорський оператор ГТС успішно запустили перший проект з формування гарантованих експортних потужностей з Угорщини до України. Такий режим співпраці підвищив зацікавленість з боку компаній-нерезидентів у використанні українських сховищ газу і призвело до зростання торговельної ліквідності всередині країни і на кордоні. До того ж, в 2023 році в рамках розвитку експортного потенціалу Оператор ГТС підписав меморандум з USAID про співпрацю над його корпоратизацією.

Додатковим інструментом розуміння стратегічних позицій компанії стосовно управління експортними операціями є раніше згадана організаційна модель McKinsey 7S, яку розглянемо детальніше в контексті міжнародної (в т.ч. експортної) діяльності 'Оператора ГТС'.

Стратегічні позиції ТОВ “Оператор ГТС України” щодо управління експортними операціями під кутом зору моделі McKinsey 7S *

Елемент	Інтерпертація
Strategy (Стратегія)	Забезпечення надійної та безпечної експлуатації ГТС для потреб внутрішнього транспортування та зовнішнього транзиту в межах інтегрованої європейської газової інфраструктури.
Structure (Структура)	Організаційна структура ТОВ побудована за лінійно-функціональним та дивізійним (географічним) принципами, а релевантними підрозділами є сектор міжнародної та регуляторної діяльності і ланка представництва в Європейському Союзі
System (Системи управління)	Сукупність матеріально-технічної, виробничо-технологічної, стратегічної, соціальної та фінансово-економічної підсистем, зорієнтованих на експорт послуг
Shared Values (Спільні Цінності)	Ефективність надання послуг, надійність функціонування, прозорість, безпека постачання, доброчесність та відповідальність
Staff (Кадри)	Штат кваліфікованих робітників, фахівців та керівників, відносно низька плинність кадрів: організована команда щодо міжнародної діяльності
Skills (Сукупність навичок)	Підтримка компетенцій та навчанням в рамках технічних, соціальних, цифрових та лідерських навичок
Style (Стиль)	Переважно демократичний стиль керівництва (з окремими елементами авторитаризму та бюрократизації як один із аспектів підприємства державної форми власності)

*Джерело: складено автором на основі [1]

Аналізуючи ситуацію “Оператора ГТС” в контексті 7S, здебільшого спостерігаємо узгодженість між елементами стратегії, структури і систем та елементами спільних цінностей, кадрів, навичок та стилю керівництва. Слабинами композиції є певний рівень забюрократизованості процесів, нерівномірний розвиток навичок серед працівників різних груп, складнощі щодо підтримки цінностей прозорості та надійності функціонування в умовах війни, певні невідповідності вітчизняних форм європейським вимогам, а також обмежений штат сектору міжнародної та регуляторної діяльності і представництва в ЄС. На основі виокремлених ділянок компанія може планувати подальші заходи з управління змінами.

Висновки до розділу 2

Досліджуване у дипломній роботі підприємство – природна монополія ТОВ “Оператор ГТС України”, яка забезпечує транспорт природного газу споживачам України та інших європейських країн – Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії, Молдови та ін. Стратегія організації на 2022-2031 рр. виходить із принципових обов’язків, покладених на неї законодавством, зокрема підтримки надійної роботи газотранспортної системи задля задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх споживачів. Понад те, стратегія охоплює такі важливі вектори розвитку як адаптація до ринкових умов, “акліматизація” до вимог декарбонізації, а також проєвропейська інтеграція.

Проведений аналіз стану стратегічного управління ТОВ “Оператор ГТС України” підтвердив актуальність таких пріоритетів як перехід до сталого розвитку; зростання пропускної здатності та технічного рівня ГТС; вдосконалення оцінки попиту на послуги транспортування; планування сценаріїв розвитку фірми тощо. Для детальнішого аналізу особливостей стратегічного управління “Оператора ГТС” здійснений також SWOT-аналіз. До сильних сторін компанії відносимо монопольну позицію у царині, безперервну роботу над покращенням якості послуг, відносно низьку плинність колективу

та налагоджені стосунки з зовнішніми партнерами. Слабкі сторони включають частково застарілий інвентар, забюрократизованість процесів управління, окремі прогалини між стратегічним і тактичним рівнями управління тощо. Для оптимізації діяльності “Оператор” має можливості розширення співпраці на європейських ринках, зростання вітчизняного видобутку газу і залучення нових інвесторів, в той час як загрози стосуються падіння репутації підприємства, зниження прозорості його діяльності, припинення договорів з ключовими партнерами, а також посилення масштабів воєнних дій в Україні.

Стратегічно міркуючи над експортними аспектами, “Оператор ГТС” працює над політиками у сфері якості, енергетичного та екологічного менеджменту, що підтверджено сертифікаціями ISO. Завдяки вдалому географічному розташуванню та значній мережі газогонів, українська ГТС є привабливою в контексті послуг транзиту, а їх експорт сьогодні і визначає місце “Оператора” на міжнародній арені. Основні транзитні та імпорتنі потужності у 2021-2022 рр. були замовлені Словаччиною, дещо менші частки – Угорщиною, Польщею та Молдовою. Значним ризиком для (стратегічного) транзитного напрямку експортної діяльності є повне припинення транспортування російського газу в 2025 р. – “ОГТСУ” активно напрацьовує інші траєкторії розвитку, в т.ч. ринки біометану та водню в перспективі.

Найбільш помітними чинниками, які впливають на “Оператора ГТС” у політико-правовій ділянці є державне регулювання ринку газу та рівень військово-політичної стабільності у державі, в економічній – рівень інфляції, в соціокультурній – репутація компанії, в технологічній – розвиток електронних комунікацій та нових технологічних розробок. Крім того, всередині організації спостерігаємо певну узгодженість між компонентами стратегії, структури і систем та складниками спільних цінностей, кадрів, навичок та стилю керівництва. З іншого боку, подальше стимулювання експортної діяльності потребує реакції на проблеми забюрократизованості процесів, невідповідностей між вітчизняними та європейськими операційними вимогами, а також обмеженості штату команди міжнародної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “ОПЕРАТОР ГТС УКРАЇНИ”

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління експортною діяльністю ТОВ “ОГТС України”

Управління стратегічними аспектами експортної діяльності підприємств, окрім, власне, стимулювання експорту також охоплює такі необхідні аспекти як підтримка інноваційності, а також врахування специфіки компанії. В цьому контексті мова про те, що “Оператор ГТС України” – це державна монополія, тому відповідні внутрішні ініціативи слід адаптувати до зазначених нюансів.

Аналізуючи можливості застосування релевантного міжнародного досвіду заохочення інноваційного розвитку, виокремимо особливості центральноєвропейської моделі стимулювання інновацій (Чехія, Словаччина, Угорщина, Польща, країни Прибалтики) [63, с. 45]. Вона включає обов’язкову підтримку держсектору (в тому числі – високу частка державного інвестування та виконання замовлень), залучення іноземних партнерів для співфінансування; зосередження на нововведеннях у середньотехнологічних галузях; активне застосування непрямих методів, в т.ч. податкових пільг, механізмів співпраці між фірмами і дослідними організаціями тощо), які додатково посилюють прямими (гарантування кредитів, інноваційні ваучери та ін.); спонсорування розвитку об’єктів інноваційної інфраструктури.

Розгляд питань стратегічного управління компанією в попередньому розділі дозволив зробити висновок, що відповідна підсистема потребує доопрацювання з питань прогнозування, в т.ч. експортного потенціалу. Як наслідок, одним із потенційних кроків, пропонуємо використовувати на підприємстві наступний алгоритм прогнозування попиту на послуги транспортування, наведений на рис. 3.1.

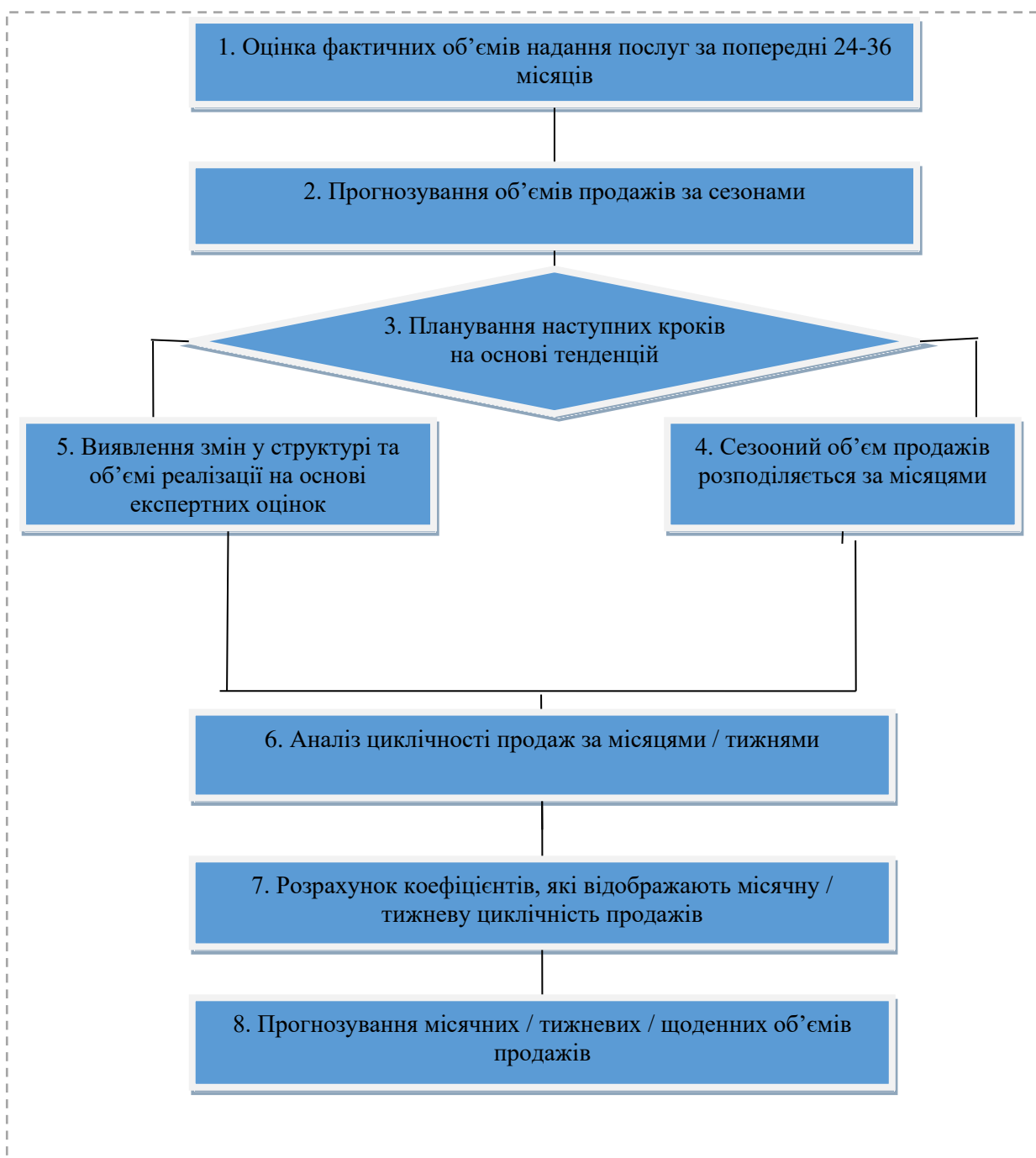


Рис. 3.1. Методика прогнозування попиту у компанії”*

*Джерело: складено автором

Запропонована методика дозволяє формувати різні варіанти бюджету, в тому числі щомісячні виробничі бюджети та щотижневі / щоденні коригування програми чи планів. Це дозволяє контролювати рівень витрат, підтримувати об’єктивний рівень потужностей та приймати рішення на основі аналізу даних, в тому числі щодо експортних операцій.

Вибір стратегічної позиції щодо експорту залежить від низки факторів:

- розміру потенційного ринку;
- обсягу робіт і послуг, що надаються підприємством;
- географії пропозиції;
- цільової аудиторії;
- законодавчих обмежень.

Відповідно, стратегія, тактика та специфічні інструменти повинні бути адаптовані до потреб конкретних обставин. Стратегічна мета ТОВ “Оператор ГТС України” – стати лідером та надійним оператором в межах інтегрованої європейської мережі. Мета містить завдання диверсифікації ринку, безпеки ланцюжка поставок, операційної ефективності та використання потенціалу науки і техніки.

Підбір моделі стратегічного розвитку має враховувати поточні тенденції, а також тренди, які формуватимуть ринок в найближчому майбутньому. Це стосується як законодавчих трендів, так і комунікативних. Останні вказують на необхідність комплексного підходу до просування брендів і підтримки корпоративної репутації, зважаючи на падіння ефективності реклами, надмірного насичення інформаційного поля та специфіки державних і монопольних підприємств.

При виборі оптимальної форми комунікативного аспекту стратегії слід враховувати необхідність поєднання масової (інструменти: реклама, зв'язки з громадськістю та інші інструменти) і особистої комунікації (інструменти: прямий маркетинг і особисті продажі). Перші дозволяють побудувати платформу бренду, істотно збільшити впізнаваність компанії шляхом пред'явлення її логотипу та розповісти про діяльність компанії, її цінності й місію [7]. Зокрема, PR повинен займати центральне місце в комунікаційній діяльності компанії і створенні іміджу експортера. Компанії необхідно створювати кілька варіантів контенту, який буде доречний в конкретній ситуації та для специфічних цільових груп – кінцевих споживачів, постачальників та інших міжнародних партнерів.

Взаємодія з потенційними клієнтами на особистісному рівні в загальному має відносно менше значення для компанії в класичному сенсі у зв'язку із особливостями її господарської діяльності. Однак традиційні інструменти особистих продажів та прямого маркетингу набирають дещо інших форм: в цьому випадку йдеться про співпрацю із європейськими партнерами, проведення зустрічей та підписання домовленостей про транзит, а також просування послуг Оператора серед гравців міжнародного ринку на рівні держав та державних підприємств. Задля досягнення необхідного синергетичного ефекту базові комунікативні послання повинні доноситися і в рамках використання інструментів особистої комунікації.

В основі комунікативних аспектів стратегії для просування послуг транспортування газу лежить формування смислового ядра – розробка напрямків комунікації і базових комунікативних послань в рамках кожної з них. Різними авторами [36, 37] пропонуються підходи до розробки єдиного комунікаційного ядра. У своєму первісному вигляді жоден з них не підходить для формування стратегії підприємства, що займається транспортуванням газу. Тому, з огляду на погляди вчених, автором дипломної роботи був розроблений власний підхід щодо формування ядра комунікації для просування відповідних послуг (рис. 3.2).

В цілому, напрями експортної комунікації повинні бути загальними, а базові комунікативні послання стануть їх конкретизацією. Кожен напрямок потенційно може містити безліч іміджевих послань, які просуваються в рамках потрібних проектів. Визначимо основні вимоги, що повинні застосовуватись до базових комунікативних послань у контексті побудови іміджу на міжнародних ринках [33]:

- однозначність трактування. Послання повинні однозначно тлумачитися різними людьми і бути зрозумілі масовій та нішевій аудиторії. Крім того, вирвані з контексту частини послань не повинні негативно впливати на імідж компанії чи її послуг;

- стислість. Кожне послання формується в одному-двох реченнях. Мета полягає у тому, щоб послання могло бути універсальним з точки зору використання інструментів для його донесення і інтеграції в різні формати: редакційні тексти статей, відповіді спікерів від компанії, прес-релізи (PR), рекламну аргументацію, тексти персоналу під час зустрічей і т.д.;
- простота. Послання не повинні містити надто специфічної лексики і термінології. У разі їх використання послання супроводжується простим і зрозумілим поясненням. При цьому використання пояснень може ускладнити виконання умов, зазначених в попередньому пункті;

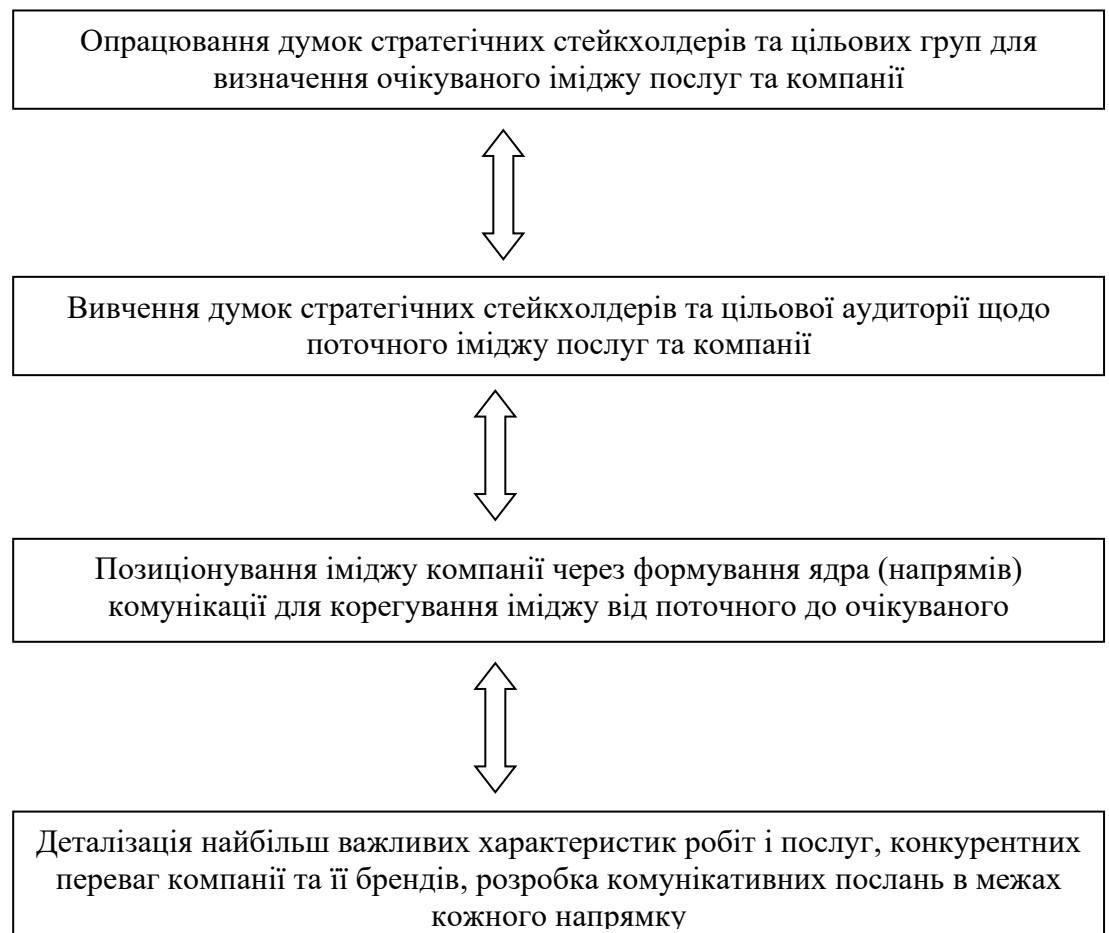


Рис. 3.2. Методика формування стратегічного ядра іміджу для просування послуг компанії в контексті експортних операцій *

*Джерело: складено автором на основі [33, 36, 37]

Додатковими вимогами також є:

- правдивість. Її вимагає професійна етика і законодавство, яке не дозволяє доносити недостовірну інформацію. Повнота інформації не регламентується: компанія зазвичай може робити акцент на своїх перевагах;
- насиченість. Послання повинно доносити інформацію про компанію, її позицію або ставлення до того чи іншого явища достатньо обширно;
- достатність і завершеність. Послання не повинно закликати до непотрібної дискусії та викликати бажання його оскаржити.
- актуальність та орієнтованість на думку цільової аудиторії. Послання повинно бути близьким для цільових груп і викликати бажання його підтримати, наділяючи бренди і послуги тими якостями, які хоче бачити аудиторія;
- орієнтованість на послуги (місію компанії). Комунікативне послання – відображення філософії компанії чи бренду, а також її місії чи цінностей;
- цілеспрямованість. Послання мають бути спрямовані на досягнення чітко позначених комунікативних цілей і містити конкретну позицію компанії. Послання відображають довгострокові орієнтири, відповідно до яких здійснюється діяльність компанії.

На підставі базових комунікативних послань формується контент для всіх інструментів і каналів комунікації, з їх урахуванням розробляються як рекламна аргументація, так і вербальна частина процесу особистих продажів, прямого маркетингу і т.д. Так, стають сформовані на стратегічному рівні всі необхідні матеріали – складові ядра комунікації, на основі яких розробляється тактичні програми і конкретніші завдання розвитку іміджу.

Тактика побудови іміджу та відповідних комунікацій зводиться до донесення кожного базового комунікативного послання необхідну кількість

разів для обізнаності про нього представників цільової аудиторії і широкого загалу за допомогою інструментів масової і особистої комунікації.

Протягом реалізації проектів, згідно із заданим планом, відбувається постійна оцінка, аналіз і корекція обраних інструментів просування іміджу. У разі досягнення всіх поставлених цілей формується новий тактичний план і коректуються напрямки комунікації відповідно до ступеня наближення поточного іміджу до очікуваного оптимального. Якщо програма виявилася неефективною, то слід переглянути пункт, що відповідає за розрахунок промоційної активності для потрібного насичення інформаційного поля.

Повернемось до питання того, що стратегічне бачення підприємства – забезпечення високої якості процесів і послуг, розширення географії роботи, насичення регіональних експортних ринків та нарощення виробничих потужностей в рамках інтеграції з європейським ринком. З точки зору стратегічного маркетингу експортних операцій звернемо увагу на окремі його аспекти:

- Вивчення циклу експорту. Потрібно управляти воронкою проведених заходів з просування на зовнішніх ринках, участі у іноземних конференціях і заходах, кількості проведених зустрічей, підписаних договорів тощо.
- Спостереження за маркетинговими тенденціями. Так як глобальні маркетингові тренди у галузі динамічно змінюються, їх потрібно відстежувати.
- Контроль операційних витрат для їх коректного співставлення із пропонованими бюджетами на розвиток експортного іміджу.

До заходів технічної модернізації, які сприяють підсиленню іміджевих аспектів на рівні ЗЕД, відносимо [1]:

- Оновлення компресорних та газорозподільних станцій за сучасними зразками, до прикладу, європейських партнерів;
- Здійснення наступних тестувань та розширення транзитних потужностей із країнами Європи, зокрема Польщею;

- Дослідження можливостей експорту власного видобутку та впровадження системи маневреної генерації на природному газі;
- Зниження залежності від вуглецю в українській енергосистемі внаслідок поступової інтеграції водню, а також дослідження можливостей транспортування водню до країн Європейського Союзу;
- Створення партнерських відносин з іноземними виробниками та споживачами водню;
- Розширення ринку біометану в Україні та нарощування експортного потенціалу.

Варто зробити ремарку про те, що окремою рекомендацією на державному рівні (зокрема, для державних компаній) є створення репутаційних рейтингів промислових підприємств, які можуть стати потужним мотиваційним інструментом підвищення їх конкурентоспроможності та показників діяльності. Природно, що у висококонкурентному середовищі бажання керівників підприємства потрапити до рейтингу означатиме вдосконалення управління на різних рівнях.

Сьогодні в Україні, на жаль, немає єдиного рейтингу іміджу промислових підприємств, а відповідна інформація часто розпорошена і не завжди доступна широкому загалу. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно створити на державному рівні, за безпосередньої підтримки державних ЗМІ та рейтингових агентств, єдиний іміджевий рейтинг промислових підприємств, доступний для громадян та представників бізнес-середовища. Єдиний рейтинг повинен узагальнювати оцінки підприємств за такими показниками:

- якість корпоративного управління;
- дієвість менеджменту якості продукції;
- індекс довіри;
- інвестиційна привабливість;
- кількість згадок у ЗМІ;

- надійність промислових підприємств за відгуками споживачів, партнерів, постачальників тощо;
- міжнародна активність, наявність міжнародних сертифікацій.

Складання узагальненого рейтингу промислових підприємств дозволить оцінити їх імідж та проранжувати з погляду іміджевої та репутаційної складових. Формування та підтримка репутації промислового підприємства – процес досить складний, тривалий та витратний, що потребує постійного управління та контролю. Як і будь-який життєво важливий процес, політика позиціонування вимагає постійного вдосконалення стилю та філософії фірми, розробки нових та вдосконалення старих іміджевих атрибутів.

Аналіз експортного позиціонування об'єкта дослідження підкреслив деякі недоліки, на які плануємо звернути увагу в рамках даного розділу. Одним із перших організаційних недоліків виділимо брак систематичного планування зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Оператор ГТС має представництво у ЄС, однак відсутня всеохопна стратегія експортної діяльності, вироблення якої має відбуватися у шість етапів (рис. 3.1):

При розробці стратегічних програм ЗЕД оцінюється зовнішньоекономічний потенціал підприємства, що включає:

- оцінку продукції, конкурентоспроможної на світовому ринку, яка характеризується високою якістю та низькими виробничими витратами;
- використання інноваційного обладнання, здатного забезпечити достатньо високу продуктивність праці та якість роботи, а також безперервність технологічного процесу з можливостями його перебудови [6, с. 108];
- наявність у сфері зовнішньоекономічної діяльності висококваліфікованих фахівців, які здатні вирішити питання адаптації до вимог світового ринку [11, с. 56];

- залучення оптимальної кількості надійних постачальників, здатних забезпечити гарантовані безперебійну роботу.

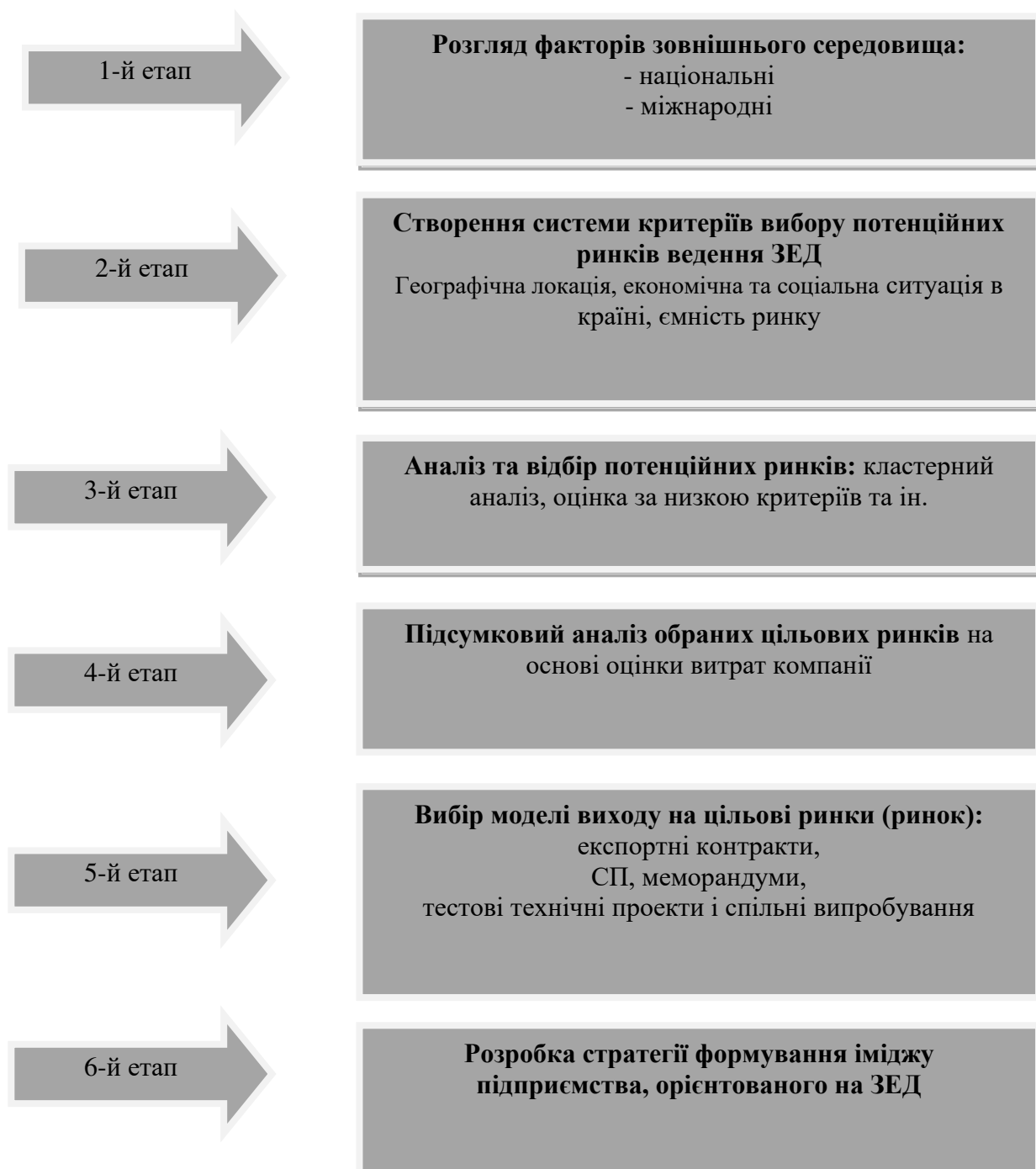


Рис. 3.3. Схема етапів розробки стратегії ЗЕД та формування іміджу підприємства*

*Джерело: власна розробка

Виходячи з викладеного вище, необхідно зробити висновок, що організація ефективної зовнішньоекономічної діяльності та поліпшення іміджу підприємства на зовнішньому ринку можлива за умов створення відповідного підрозділу. Робота з іноземними контрагентами повністю закріплюється за пропонованим відділом ЗЕД (як частини і “серцевини” сектору міжнародної співпраці), який працює у тісній взаємодії з іншими відділами. До структури відділу ЗЕД обов'язково повинні входити працівники наступних спеціальностей:

- бухгалтери – відповідальні за фінансові аспекти;
- юристи – відповідальні за юридичні аспекти;
- менеджери – відповідальний за клієнтські аспекти та загальне керівництво процесами ЗЕД (експортних операцій).

Виокремлення відділу ЗЕД дозволить сконцентрувати зовнішньоекономічну діяльність у рамках функціонування одного підрозділу. Крім того, важливе значення для підвищення ефективності іміджевих заходів в ракурсі зовнішньоекономічної діяльності набуває якісне проведення широкомасштабної рекламної кампанії, яка повинна мати на меті посилення позицій підприємства на тлі співпраці з ГТС європейських країн.

3.2 Розробка сценаріїв стратегічного розвитку експортної діяльності ТОВ “Оператор ГТС України”

В контексті інтеграції української ГТС у загальноєвропейську систему газогонів Європейська мережа операторів газотранспортних систем (ENTSOG) розробила кілька варіантів розвитку подій [64] з огляду на параметри попиту та продукування газу. Сценарії ENTSOG [65] деталізують параметри електричного навантаження та генерації, а також попиту і пропозиції на газ відповідно до завдань Євросоюзу та цін на енергетику:

- Національна стратегія. Цей сценарій передбачає отримання оптимальної інформації від Оператора ГТС з метою досягнення

узгоджених національних цілей до 2020 року та реалізації запропонованих Європейською комісією постанов на 2030 рік на паневропейському рівні. Сценарій також дозволяє фіксувати створення технологічних рішень та еволюцію ринку паралельно із заходами нацполітики.

- Децентралізована генерація. Цей сценарій передбачає перехід до децентралізованого створення електроенергії. За цим сценарієм споживач енергії бере активну участь у енергетичному ринку та сприяє декарбонізації навколишнього середовища. Він еволюціонує від простого споживача енергії до більш органічної частини системи, отримуючи енергію від побутових, громадських та регіональних енергетичних схем, які додають цінність фінальному споживачеві. Понад те, застосування технологій “розумного дому” та “розумних зарядок” збалансовують децентралізовану генерацію, пропонуючи відповідні декарбонізаційно-спрямовані рішення.
- Глобальні амбіції (ГА) – сценарій, орієнтований на світові прагнення суспільства, підкріплені глобальною політикою та бажанням країн активно сприяти декарбонізації у всьому світі. Сценарій розглядає майбутнє, де економічний розвиток централізованого виробництва енергії веде до помітного зниження витрат на нові технології, такі як вітрова генерація енергії або Power-to-X. Гнучкість та сезонні проблеми зберігання адресовані за допомогою використання гідроресурсів та енергогазових рішень.

Поза тим, на основі галузевих тенденцій та Енергетичної стратегії України [66]. експерти викокремили дещо інші чотири сценарії: “блакитний”, “фіолетовий”, “зелений” та “сірий”.

- “Блакитний” сценарій передбачає прискорення темпів економічного зростання, введення жорсткого контролю над викидами CO₂ та інших парникових газів і шкідливих речовин. Цей варіант також стосується активного залучення ресурсів природного газу в промисловості за

принципом газ-передвугілля (GTC), часткову компенсацію відключених від експлуатації генераційних потужностей за допомогою газових установок або модернізацію старих вугільних генераційних потужностей. Крім того, сценарій передбачає повномасштабний рух громадського та індивідуального транспорту до використання газу. Цей сценарій корелює із сценарієм “національної тенденції” ENTSOG.

- “Фіолетовий” сценарій теж закладає умови відносно швидкого економічного зростання, підтримуваного плідною інтеграцією smart-технологій та пристроїв, які можуть працювати за рахунок споживання різних видів палива (так звані гібридні установки). Завдяки культурі енергозбереження і децентралізації споживачі зменшують використання природного газу. Такий варіант розвитку подій співвідноситься із сценарієм “децентралізованої генерації” ENTSOG.
- “Зелений” сценарій базується на широкосяжній імплементації відновлювальних джерел енергії та заходів для скорочення викидів парникових газів у атмосферу. У цьому сценарії всі непридатні для експлуатації або нефункціональні атомні і вугільні станції замінюють передусім продукуванням енергії сонця, вітру, біомаси, припливів, геотермальних установок та схожих джерел поруч із газовими електростанціями. Попри це, відбувається постійне вдосконалення електричних та газових засобів публічного та особистого транспорту. Відповідником сценарію з позицій ENTSOG є варіант “глобальна амбіція”.
- “Сірий” сценарій моделює помірні або низькі темпи економічного зростання, в той час як використання газу метану у сфері транспорту, має обмежені темпи зростання. Варто зауважити, що за такого сценарію газ споживається промисловістю та вугільними

електростанціями в рамках підходу CTG (“coal to gas”) – перетворення “вугілля на газ” – через його більш низьку вартість.

Таблиця 3.1

Особливості впровадження сценаріїв у царині природного газу*

Сценарії	“Блакитний”	“Фіолетовий”	“Зелений”	“Сірий”
Економічне зростання	↑ Середній рівень	↑↑ Високий рівень	↑↑ Високий рівень	↗ Низький рівень
Впровадження заходів з енергоефективності	↑ Середній рівень	↑↑ Високий рівень	↑↑ Високий рівень	↗ Низький рівень
Зміна споживання газу домогосподарствами	↘ Скорочення	↓↓ Високий рівень скорочення	↓ Значний рівень скорочення	↘ Скорочення
Зміна споживання газу промисловістю	↑ Значний рівень зростання	↘ Скорочення	→ Стабільний рівень	↘ Скорочення
Зміна споживання газу тепловою генерацією	↑ Значний рівень зростання	↓ Значний рівень скорочення	↓↓ Високий рівень скорочення	↓ Значний рівень скорочення
Відповідний сценарій ENTSOG	Національна тенденція	Децентралізована генерація	Глобальна амбіція	

*Джерело: [64]

Залежно від ходу розвитку кожної із чотирьох траєкторій споживання, динаміка споживання природного газу в Україні за прогнозами коливатиметься від 29,9 млрд куб. м до 32,7 млрд куб. м в 2025 році та від 26,7 млрд куб. м до 31,8 млрд куб. м в 2035 році [64]. Найнижчі обсяги використання природного газу спостерігаємо при “фіолетовому” сценарії, а найвищі – при “блакитному” сценарії.

Продовжуючи тему сценарного планування, розробимо та запропонуємо кілька авторських сценаріїв за оксфордським підходом. Згадуємо, що для цього підходу, серед іншого, важливо досліджувати роль контекстних чинників, які знаходяться за межами впливу організації, причому в процесі напрацювання сценаріїв аспект правдоподібності траєкторії є пріоритетнішим за ймовірність її настання. Беручи до уваги такі контекстуальні процеси як євроінтеграція, сталий розвиток, територіальне розміщення, технологічні прориви (розробки) та наявність / припинення російського транзиту, отримуємо наступні правдоподібні сценарії: “Єврохаб”, “Зелена Трансформація”, “Внутрішнє Заміщення” та “Газова Турбулентність” (див. табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Сценарії стратегічного розвитку експортної діяльності ТОВ “Оператор ГТС України”*

“ЄВРОХАБ”	“ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ”
“ВНУТРІШНЄ ЗАМІЩЕННЯ”	“ГАЗОВА ТУРБУЛЕНТНІСТЬ”

*Джерело: складено автором

В рамках сценарію “Єврохаб” ТОВ “Оператор ГТС України” стратегічно позиціонує себе як ключового гравця на європейському ринку природного газу,

розширюючи масштаби наявної співпраці з країнами-сусідками та Трансбалканським коридором. Паралельно компанія пропрацьовує можливості для покращення своєї інфраструктури з метою розбудови в Україні головного хабу для транспортування природного газу в Європі. Такий сценарій є достатньо вірогідним з огляду на потужну мережу газогонів та вигідне територіальне розташування України на мапі Європи. Наведемо кілька ключових подій для цього сценарію:

- Диверсифікація партнерств: “Оператор ГТС” укладає нові партнерства та виходить за межі лише зв’язків із країнами-сусідками, до прикладу, організовуючи співпрацю з Німеччиною, Францією та Італією. В більш ідеальному варіанті ТОВ підписує з ними взаємовигідні угоди щодо транспортування, зберігання та торгівлі природним газом.
- Інвестиції в інфраструктуру: “Оператор ГТС” інвестує (або знаходить інвесторів) в модернізацію та розширення своєї транспортної мережі для забезпечення більшої пропускної здатності та сприяння збільшенню транскордонних потоків газу. До прикладу, осучаснення та інноваційне оновлення з’єднань, газокompресорних станцій і підземних сховищ.
- Регуляторне узгодження: компанія тісно співпрацює з європейськими регуляторними органами, щоб забезпечити відповідність нормам і стандартам ЄС для транспортування газу. “Оператор ГТС” використовує прозорі механізми ціноутворення та сприяє чесній конкуренції на ринку.
- Стратегії зменшення ризиків: визнаючи потенційний ризик повного припинення транзиту російського газу в кінці 2024, “Оператор” працює над створення планів на випадок форс-мажорних обставин для мінімізації перебоїв в постачанні газу до Європи. Такі стратегії можуть стосуватись переміщення точки угоди з Росії до східного кордону України (до прикладу, окремі угоди між ЄС та Україною і ЄС та Росією за умови уникнення будь-яких українсько-російських договірних

відносин) до диверсифікації джерел газу (шляхом власного видобутку або отримання і транзиту газу із інших країн тощо).

- **Позиціонування на ринку:** “Оператор ГТС” стратегічно позиціонує себе як надійний і економічно ефективний транзитний маршрут для європейського імпорту газу, пропонуючи конкурентоспроможні ціни та гнучкі варіанти транспортування. Він використовує своє географічне розташування та існуючу інфраструктуру для залучення нових клієнтів і торгових партнерів завдяки активній промоції бренду.

Міркуючи над сценарієм “Зелена Трансформація”, уявляємо, що українська ГТС стає на поступовий глобальний шлях у бік відновлювальної енергетики, представляючи себе як провідного постачальника екологічних рішень у Європі в довгостроковій перспективі. Усвідомлюючи зростаючий попит на сталі джерела енергії, компанія диверсифікує свій портфель, включивши до нього послуги з транспортування синтез-газу, водню та біогазу. Звісно, такий сценарій видається більш розтягнутим у часі, однак не стає від цього нереалістичним або менш можливим. Продемонструємо чільні події для цього сценарію:

- **Інвестиції у відновлювальну енергетику:** “ОГТСУ” інвестує або залучає інвесторів в проекти з відновлюваної енергетики, такі як виробництво біометану, електроліз водню та створення синтез-газу. Фірма співпрацює з місцевими органами влади, новими інноваційними гравцями у галузі (до прикладу, стартапами) та міжнародними організаціями задля прискорення переходу до зеленої енергетики.
- **Адаптація інфраструктури:** компанія модифікує свою газотранспортну мережу для забезпечення транспортування відновлювальних газів. Іншими словами, така ініціатива передбачає модернізацію існуючих трубопроводів “Оператора ГТС”, будівництво нової інфраструктури для водню та синтез-газу (за потреби) та інтеграція кращих практик очищення і змішування газів.

- Інновації та дослідження: компанія виділяє стабільний бюджет на інновації та дослідження в сфері технологій “чистої” енергетики, співпрацюючи з університетами, дослідницькими інститутами та технологічними компаніями для створення передових рішень щодо виробництва і транспортування газу з відновлювальних джерел.
- Ринкова диференціація: Пропонуючи послуги транспортування відновлювальних газів, “ОГТСУ” отримує додаткову конкурентну перевагу серед традиційних європейських постачальників газу та підвищує свою конкурентоспроможність на ринку. Фірма використовує зростаючий попит на енергетичні рішення у сфері сталого розвитку серед європейських споживачів і компаній.
- Промоція політик у галузі: “Оператор” знаходить “точки дотику” з політиками та зацікавленими сторонами у цій сфері з метою адвокатування та просування відповідних інтересів, нормативних актів та стимулів для розвитку відновлювальної енергетики. Він сприяє їх інтеграції в європейський енергетичний баланс і виступає за створення зелених енергетичних коридорів та торгових платформ.

Одним із потенційних сценаріїв згортання експортної діяльності є сценарій “Внутрішнє Заміщення”. У цьому варіанті “ОГТСУ” особливо реагує на припинення транзиту газу з Росією, надаючи перевагу внутрішнім ініціативам заміщення задля зменшення залежності від імпортованого газу та посилення енергетичної незалежності завдяки внутрішньому видобутку, транспортуванню та споживанню. До важливих елементів цього сценарію відносимо:

- Збільшення внутрішнього видобутку газу: “Оператор ГТС” співпрацює з вітчизняним контрагентами для нарощування видобутку і розвідки існуючих та нових газових родовищах в Україні. Він стимулює інвестиції у відповідні проекти, маючи на меті збільшити постачання газу всередині країни та зменшити залежність від імпортованого газу.

- Розвиток альтернативної енергетики: компанія прискорює розвиток відновлювальних джерел енергії, таких як вітер, сонце та біомаса, щоб диверсифікувати енергоспоживання та компенсувати падіння імпорту газу. Він інвестує в проекти з відновлюваної енергетики, субсидії та стимули для сприяння розгортанню технологій “чистої” енергетики і зменшення залежності від викопного палива. Як додатковий результат, це створює нові робочі місця.
- Ініціативи з енергоефективності: “Оператор” впроваджує заходи з енергоефективності та програми управління попитом, щоб зменшити споживання газу, оптимізувати використання енергії та мінімізувати витрати. Він проводить енергетичні аудити, пропонує стимули для підвищення енергоефективності та популяризує практику енергозбереження серед споживачів і підприємств.
- Підтримка політики та реформи регулювання: компанія виступає за підтримку політики та реформи регулювання для сприяння внутрішньому видобутку і інвестицій в енергетику.

Четвертим в рамках дипломної роботи є сценарій “Газова Турбулентність”. За цим сценарієм повне припинення транзиту газу з Росією, а також ускладнення стосунків з іншими сусідами (Польщею, Угорщиною) призводить до енергетичної кризи в країні та уповільнення подальшої інтернаціоналізації “Оператора”, що згодом призводить до більшої економічної нестабільності та геополітичної напруги. Ключові події в цьому сценарії включають:

- Дефіцит енергопостачання: раптове припинення транзиту з Росією (та торгівлі Росії з ЄС щодо газу) без відповідної компенсації з інших джерел призводить до негайного дефіциту та перебоїв у постачанні газу в Україні. Країна відчуває брак газу для опалення і виробництва електроенергії, що призводить до нормування та введення графіків відключень – як наслідок, невідворотних економічних втрат.
- Поглиблення економічних труднощів: енергетична криза посилює економічну нестабільність і рецесійний тиск в Україні, оскільки

підприємствам важко працювати без надійного енерго- або газопостачання. Залежні від газу галузі, такі як виробництво, сільське господарство та транспорт, страждають від уповільнення операційки, збоїв у ланцюзі поставок і фінансових втрат.

- Ускладнена геополітична напруженість: енергетична криза посилює геополітичну напругу між Україною та Росією, зростають ризики ракетних атак на ГТС (оскільки РФ більше не зацікавлена у їх використанні). Крім того, економічні конфлікти України та Польщі в галузі сільського господарства можуть провокувати незгоди і у інших сферах як-от газопостачання.
- Соціальні незадоволення: енергетична криза викликає соціальні протести по всій Україні, оскільки громадяни вимагають від уряду вжити заходів для вирішення проблеми дефіциту енергії та пом'якшення впливу на домогосподарства та підприємства, поряд з втомою від тривалого періоду воєнного стану. До того ж, енергетична криза підживлює політично-дипломатичну нестабільність.

Запропоновані сценарії окреслюють можливі траєкторії зусиль українського оператора газотранспортної системи щодо інтернаціоналізації та планування експортної діяльності. Залежно від інтенсивності різних ситуаційних факторів, таких як нормативні зміни, ринкова динаміка та геополітичні події, компанія може застосовувати різні стратегії для досягнення своїх цілей. Крім того, список сценаріїв (за потреби) можна розширювати.

Висновки до розділу 3

Вибір моделі стратегічного розвитку для ТОВ “Оператор ГТС” має враховувати поточні особливості компанії та галузі, а також тренди, які формуватимуть ринок в найближчому майбутньому. Так як стратегічна мета ТОВ “Оператор ГТС України” полягає у закріпленні позиції лідера та надійного оператора в межах європейської мережі газогонів, зазначимо, що мета так само

уречевлює завдання щодо подальшого стратегічного розвитку експортної діяльності. Зокрема, іміджевий аспект стосується поєднання масових комунікаційних заходів (роботи із брандом і просуванням іміджу компанії) та взаємодії з потенційними клієнтами на особистісному рівні (в т.ч. співпраця із європейськими партнерами, проведення зустрічей та просування послуг Оператора на рівні держав). Зазначимо, що PR повинен займати чільне місце в комунікаційній діяльності компанії і створенні іміджу експортера послуг транзиту – до прикладу, розробляти різні опції контенту, який буде доречний для специфічних цільових груп – кінцевих споживачів, постачальників тощо.

Для систематизації та структурування основних аспектів діяльності з експорту (ЗЕД) запропоновано розробити методику формування стратегічного ядра іміджу для просування послуг компанії в контексті експортних операцій. Він полягає у опрацюванні думок стратегічних стейкхолдерів та цільових груп для визначення очікуваного і поточного іміджу послуг та компанії, формування напрямів комунікації для корегування іміджу від поточного до очікуваного, а також деталізації наступних комунікаційних повідомлень для просування. Понад те, в контексті стратегічного маркетингу експортних операцій слід звертати увагу на окремі його аспекти, в т.ч. вивчення циклу експорту, спостереження за маркетинговими тенденціями та контроль операційних витрат для їх коректного співставлення із пропонованими бюджетами. Варто наголосити і на заходах технічної модернізації, які сприяють підсиленню іміджевих аспектів на рівні ЗЕД: оновлення технологічної бази, продовження тестувань та розширення транзитних потужностей із країнами Європи, дослідження можливостей експорту власного видобутку та розширення ринку біометану в Україні з нарощуванням відповідного експортного потенціалу.

Поряд з тим, в ракурсі інтеграції української ГТС у загальноєвропейську систему Європейська мережа операторів газотранспортних систем (ENTSOG) створила кілька варіантів розвитку подій з огляду на параметри попиту і пропозиції газу, електричного навантаження та генерації з врахуванням політики ЄС та цін на енергоносії. Йдеться про “блакитний”, “фіолетовий”,

“зелений” і “сірий” сценарії, а також опції “національної стратегії”, “децентралізованої генерації” та “глобальних амбіцій”. Продовжуючи сценарну тематику, в магістерській роботі розроблено і запропоновано кілька варіантів розвитку експортної і міжнародної діяльності “Оператора ГТС України” за оксфордським підходом. Зокрема, для цього підходу, серед іншого, важливо враховувати роль контекстних чинників, на які фірма не має безпосереднього впливу, а також напрацьовувати сценарії, правдоподібність яких є пріоритетнішою за ймовірність їх настання.

З врахуванням таких контекстуальних визначників як євроінтеграція, сталий розвиток, географічне розташування, технологічні розробки та припинення російського транзиту, отримуємо наступні сценарії (перелік яких в майбутньому можна розширити за потреби): “Єврохаб”, “Зелена Трансформація”, “Внутрішнє Заміщення” та “Газова Турбулентність”. До прикладу, в рамках сценарію “Єврохаб” “ОГТСУ” стратегічно позиціонує себе як ключового гравця на європейському ринку природного газу, розширюючи масштаби наявної співпраці з країнами-сусідками та пропрацьовує можливості для покращення своєї інфраструктури з метою розбудови в Україні головного газотранспортного хабу. Сценарій “Зелена Трансформація” передбачає поступовий рух “Оператора” у бік відновлювальної енергії, представляючи його як важливо постачальника екологічних рішень у Європі в довгостроковій перспективі. В свою чергу, сценарій “Внутрішнє Заміщення” активно реагує на припинення транзиту російського газу, фокусуючись на посиленні енергетичної незалежності завдяки внутрішньому видобутку, транспортуванню та споживанню. Сценарій “Газова Турбулентність” окреслює ситуацію подальшого ускладнення стосунків з країнами-сусідами (Росія, Польща, Угорщина), уповільнення подальшої інтернаціоналізації “Оператора” та поглиблення економічної нестабільності. Запропоновані сценарії дозволяють уявити окремі правдоподібні траєкторії розвитку “ОГТСУ”, а також запланувати певні підготовчі заходи, які підтримуватимуть вектори руху фірми до бажаних варіантів та пом’якшуватимуть вплив несприятливих опцій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Експорт та експортні операції виступають невід’ємним напрямком діяльності вітчизняних підприємств, прямо впливаючи на економічний розвиток країни. Ефективна робота на зовнішніх ринках потребує балансування стратегічних вигід і ризиків, гнучкого використання комунікаційних засобів, знання специфіки закордонних споживачів, а також розуміння пов’язаних вітчизняних нормативно-правових актів. Опираючись на ґрунтовну теоретичну та нормативну базу дослідження, зазначимо, що в основі системи стратегічного управління експортом лежать довгострокові орієнтири, які закріплюють позиції організації щодо пріоритетних міжнародних ринків. До основних складнощів стратегічного управління експортною діяльністю вітчизняних компаній відносимо значний рівень зношування основних фондів, брак обігових коштів, а також відносно низькі рівні інноваційної активності, серед інших.

Практичною базою магістерського дослідження виступає природна монополія ТОВ “Оператор ГТС України”, яка забезпечує транспорт природного газу споживачам України та інших європейських країн-партнерів. До актуальних завдань “ОГТСУ” в царині стратегічного управління відносимо рух до сталого розвитку, підвищення пропускної здатності та технічну модернізацію газогонів, оптимізацію процесів оцінки попиту на послуги з транспортування газу, а також планування сценаріїв розвитку підприємства з огляду на змінювані обставини тощо. В ході SWOT-аналізу виявлено, що сильні сторони організації випливають із її монопольного становища у галузі, систематичної роботи над вдосконаленням якості послуг та вдало налагоджених міжнародних партнерських стосунків. Слабини “Оператора” визначаються частково застарілим обладнанням, формалізованістю управлінських процесів та наявністю прогалів між стратегією і тактикою тощо. Серед ключових можливостей “ОГТСУ” – подальша розбудова співпраці у європейському напрямку та нарощування обсягів внутрішнього видобутку газу,

а серед загроз – зниження прозорості діяльності фірми, припинення співпраці з ключовими партнерами, а також тривале продовження війни в державі.

PEST-аналіз середовища дозволив продемонструвати те, що найбільш суттєво на діяльність “ОГТСУ” впливають державне регулювання ринку газу, військово-політична нестабільність у країні, рівень інфляції, репутація (бренд) організації, а також динаміка розвитку електронних комунікацій та технологічних розробок. Розвиток експортної діяльності надалі вимагатиме виваженої політики і щодо питань забюрократизованості операційних процесів, дисонансу між вітчизняними та європейськими практиками, а також обмеженості штату сектору міжнародної діяльності “Оператора”.

На основі проведеного аналізу запропоновано випрацювати методіку формування стратегічного ядра іміджу (бренду) для просування послуг компанії в контексті експортних операцій. Йдеться про спільнодію масових комунікаційних заходів та більш персоналізованих ініціатив (програм) з потенційними клієнтами на організаційному чи особистісному рівнях. Окрім того, для підтримання репутації сучасного та інноваційного провайдера послуг “Оператору” варто звернути увагу і на питання технічного переоснащення – модернізацію обладнання, розширення транзитних потужностей, збільшення власного видобутку та відкриття нових напрямків діяльності у сфері відновлювальної енергетики. Понад те, в рамках оксфордського підходу до сценарного планування розроблено низку сценаріїв розвитку експортної діяльності ТОВ “Оператора ГТС України” на коротку та довшу перспективи.

Враховуючи такі особливості та чинники як євроінтеграція, сталий розвиток, географічне розташування, технологічні розробки та наявність/відсутність російського транзиту, випрацювано сценарії під назвами “Єврохаб”, “Зелена Трансформація”, “Внутрішнє Заміщення” та “Газова Турбулентність”. Перша із запропонованих траєкторій (“Єврохаб”) полягає в утвердженні “Оператора” як помітного учасника та каталізатора європейського газотранспортного ринку. Другий із перелічених варіантів розвитку (“Зелена Трансформація”) наголошує на еволюції “ОГТСУ” у напрямку альтернативної

енергетики, зокрема дослідженнях та побудові можливостей для транспортування біометану та водню як перспективних сфер співпраці із європейськими контрагентами. Сценарій “Внутрішнє Заміщення” передусім стосується ризиків припинення транзиту російського блакитного палива, концентруючи увагу на тактиці імпортозаміщення та перебудові систем транспортуванню у відповідь на такі зміни, відводячи питанням експортної діяльності другорядну роль. Четвертий варіант (“Газова Турбулентність”) змальовує достатньо негативний, але можливий, сценарій подальшого геополітичного напруження з країнами-сусідками та поглиблення кризи як у економічному, так і енергетичному аспектах. Наведений перелік сценаріїв, очевидно, не є вичерпним, однак дозволяє описати можливі для “ОГТСУ” лінії розвитку та стає інструментом проектування стратегічної певності у майбутньому фірми та окреслення засобів для його побудови.

Таким чином, експортний імідж та сценарні плани “Оператора ГТС” повинні стати цілісною системою його ідентифікаційних ознак, в основі яких самобутній бренд, політика безпеки, місія, а також інновації та людський потенціал, підсилені комплексом дій щодо просування на закордонних ринках та кваліфікованою командою спеціального відділу ЗЕД. Підсумовуючи викладене, зазначимо, що пропоновані напрями і заходи стратегічного розвитку в комплексі повинні сприяти використанню сильних сторін “Оператора ГТС” у комбінації із залученням фактичних можливостей та компенсацією слабких сторін або протидією загрозам. Понад те, необхідно зробити висновок, що організація ефективної експортної або зовнішньоекономічної діяльності та поліпшення іміджу підприємства на зовнішньому ринку можлива за умов створення відповідного структурного підрозділу ЗЕД в межах сектору міжнародної діяльності “ОГТСУ”, синхронізації його діяльності із наявним представництвом ТОВ у ЄС та розробкою окремої стратегії підприємства, присвяченої питанням експорту послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТОВ “Оператор ГТС України” : офіційний сайт. URL: tsoua.com (дата звернення 01.12.2023).
2. Бушовська Л. Б., Поплавська С. Й. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. №4. С. 119–128.
3. Васильєва В. Г., Лукашук В. М. Механізм управління експортними операціями в умовах ринкових трансформацій. *Економічний простір*. 2015. № 96. С. 13–24.
4. Гавриленко В. А., Кайлондж Е. М. Формування ефективного іміджу підприємства та удосконалення організації підприємницької діяльності. *Системи управління та маркетингу на підприємстві*. 2018. №3. С. 189–192.
5. Господарський кодекс України від 16.01 2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003.
6. Дергачова В. В., Овчарова С. К., Мартиненко О. В. Експортний потенціал підприємства в контексті виходу на ринок ЄС. *Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”*. 2019. №16. С. 105–115.
7. Белова Т. Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 36–39.
8. Кисловська Є. Л. Управління техніко-технологічною базою підприємства. “Удосконалення управління організаціями в умовах інноваційної економіки: тези Всеукраїнської інтернет-конференції (м. Київ, 26-29 березня 2014 року). Київ : КНЕУ. 2014. С. 155–158.
9. Одінцева С. В. Формування іміджу підприємства : світовий та вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. С. 2–8.

10. Конституція України: офіційний текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
11. Мартиненко О. В. Організаційно-економічне забезпечення реалізації експортного потенціалу промислових підприємств : дис. на здоб. наук. ступ. д.ф.: спец. 073 Менеджмент. Київ : КПІ ім. І.Сікорського, 2022. 268 с.
12. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. *Голос України*. 2012.
13. Одінцева С. В. Формування іміджу підприємства : світовий та вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. С. 2–8.
14. Питання, пов'язані із застосуванням митних декларацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.05.12 № 450. Офіційний вісник України. 2012.
15. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (ПК). Відомості Верховної Ради України. 2010.
16. Ватаманюк О.З., Саловський О.Б. Про деякі тенденції до концентрації ринкової влади та їхні наслідки. *Економічна теорія та право*. 2023. № 4 (55). С. 6–20.
17. Зінь Е. А. Основи ЗЕД : підручник для студ. внз. Київ : Кондор, 2009. 432 с.
18. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. *Урядовий кур'єр*. 2018.
19. Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення адміністративних бар'єрів для експорту послуг : Закон України від 03.11.16 №1724-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016.
20. Про внесення змін до наказу Держмитслужби від 09.07.97 №307 : Наказ Державної митної служби України від 07.11.07 № 933. *Відомості Верховної Ради України*. 2007.
21. Болотна О. В., Костюк М. К. Дослідження та вдосконалення механізмів розширення експортної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3 (14). С. 146–152.

22. Михальчишин, Н.Л. Доступність методів захисту від недобросовісної конкуренції для суб'єктів господарювання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 720. С. 210–216.
23. Филюк, Г.М. Адміністративні бар'єри входу на ринок в Україні та їх вплив на розвиток підприємництва. *Економіка України*. 2013. 6 (619). С. 20–30.
24. Про затвердження Порядку видачі висновку щодо продовження граничних строків розрахунків за окремими операціями з експорту та імпорту товарів, установлених Національним банком : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.02.19 № 104. *Офіційний вісник України*. 2019.
25. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
26. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.91 № 959-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991.
27. Про затвердження Положення про Державну службу експортного контролю України : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.03.15 № 159. *Офіційний вісник України*. 2015.
28. Enduring Ideas: The 7-S Framework : official McKinsey Website. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (дата звернення 01.12.2023).
29. Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності : Закон України від 23.12.98 № 351-ХІV. *Відомості Верховної Ради України*. 1998.
30. Саловський, О.Б. Інституційні зміни на шляху до добробуту : аналіз механізму, типів та особливостей. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. 5(1). С. 227–234.
31. Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності : Закон України від 20.12.16 №1792-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016.

- 32.Тонкошкурова Н. Ю. Бренд як носій іміджу підприємства. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених* (м. Київ, 27-28 квітня 2017 р.). Київ. 2017. С. 359–360.
- 33.Топольницька Т. Б. Формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 39–43.
- 34.Яцентюк С. В. Формування ідентичності та іміджу бренду у процесі його позиціонування. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2013, 3/3. Т.18. С. 163–167.
- 35.Drucker P. Management challenges for the 21st century. New York : Harper Business, 2009. 224 p.
36. Ковтун Е., Дячук Ю., Русавська Ю. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 41–45.
- 37.Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Заєць М. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посібник / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, М. А. Зайця. Київ : Освіта України. 2012. 272 с.
- 38.Serrat O. A Primer on Corporate Values. In: Knowledge Solutions. Springer. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_76 (дата звернення 01.12.2023)
- 39.Швець, Ф. Д. Корпоративне управління : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 320 с.
- 40.Дмитренко, М. Й. Система цінностей як ядро корпоративної культури. *Вісник НТУУ “КПІ”. Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2017. 1(5), 17-23.
- 41.Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2011. 317 с.
- 42.Перезовова, І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *“Ефективна економіка”*. 2020. 1(15). URL:

- http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/17.pdf (дата звернення 01.12.2023).
- 43.Горецький, О. Альтернативні способи використання української ГТС. *Юридична Газета*. 2022. 1(755). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/energetichne-pravo/alternativni-sposobi-vikoristannya-ukrayinskoji-gts.html> (дата звернення 01.12.2023)
44. Міжнародні економічні відносини : підручник / за редакцією А. П. Голікова, О. А. Довгаль. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2014. 602 с.
45. North, D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. 2012 (online publication). 159 p.
46. McDermott, K., Kennedy, P. *Overcoming opportunity blindness and path dependence: how to think your way to multiple futures*. *Innovations Management*. URL: <https://innovationmanagement.se/2011/05/04/> (дата звернення 15.12.2023).
47. Ramírez, R., Churchhouse, S., Palermo, A., Hoffmann, J. *Using Scenario Planning to Reshape Strategy*. *MIT Sloan Management Review*. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/using-scenario-planning-to-reshape-strategy/> (дата звернення 17.12.2023).
48. Стратегічне управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства на засадах контролінгу : монографія / Л. М. Малярець, І. П. Отенко, Г. В. Моргун. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2017. 193 с.
49. Федоренко І., Гриб А. Особливості стратегічного управління експортною діяльністю підприємств. *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2015. № 24(1196). С. 113–117.
50. Марченко В. М., Лебедева Н. П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 592–596.
51. Педан М. Л. Основи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 192–195.

52. Шиманська К. В., Миронюк М. А. SWOT-аналіз національного бренду в контексті конкурентоспроможності України на світових ринках. *Агросвіт*. 2021. №4. С. 17–23.
53. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю “Оператор Газотранспортної Системи України”. URL: <https://tsoua.com/wp-content/uploads/2023/10/Statut-OGTSU.pdf> (дата звернення 30.11.2023).
54. Політика у сфері охорони здоров'я та безпеки праці Товариства з обмеженою відповідальністю “Оператор Газотранспортної Системи України”. URL: <https://tsoua.com/wp-content/uploads/2020/10/Polityka-OP-ta-PB-45001-zatv.pdf> (дата звернення 02.12.2023).
55. План розвитку газотранспортної системи ТОВ “Оператор ГТС України” на 2022-2031 рр. URL: <https://tsoua.com/wp-content/uploads/2021/12/Plan-rozvytku-GTS-na-2022-2031-rr-v.-2.pdf> (дата звернення 04.12.2023).
56. Про ринок природного газу : Закон України від 09.04.15 № 329-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015.
57. Gas Infrastructure Europe : official website. URL: <https://www.gie.eu/> (дата звернення 07.12.2023).
58. European Commission: European Clean Hydrogen Alliance. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/industrial-alliances/european-clean-hydrogen-alliance_en (дата звернення 07.12.2023).
59. Політика у сфері якості Товариства з обмеженою відповідальністю “Оператор Газотранспортної Системи України”. URL: <https://tsoua.com/wp-content/uploads/2020/10/Polityka-yakist-9001-zatv.pdf> (дата звернення 05.12.2023).
60. Енергетична політика Товариства з обмеженою відповідальністю “Оператор Газотранспортної Системи України”. URL: <https://tsoua.com/wp-content/uploads/2020/10/Energetychna-polityka-50001-zatv.pdf> (дата звернення 05.12.2023).
61. Екологічна політика Товариства з обмеженою відповідальністю “Оператор Газотранспортної Системи України”. URL:

- <https://tsoua.com/wp-content/uploads/2021/10/Ekologichna-polityka.pdf> (дата звернення 05.12.2023).
62. Інтерфакс-Україна: Україна не має наміру продовжувати контракт на транспортування газу після 2024 року, але готова домовлятися з країнами ЄС. URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/962761.html> (дата звернення 26.01.2024)
63. Тітаренко Г. Аналіз зарубіжного досвіду державного регулювання інноваційного розвитку та доцільності його використання в Україні. *Проблеми науки*. 2014. 11. 44–45.
64. План розвитку газотранспортної системи “Оператора газотранспортної системи Товариства з обмеженою відповідальністю “ Оператор ГТС України” на 2020-2029 роки. URL: <https://shorturl.at/elyMP> (дата звернення 12.12.2023).
65. ENTSOG: Scenarios. URL : <https://www.entsog.eu/scenarios> (дата звернення 13.12.2023)
66. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.23 № 373-р. Відомості Верховної Ради України. 2023.
67. Державна митна служба України: офіційний сайт. URL : <https://customs.gov.ua/en/> (дата звернення 01.12.2023).
68. “Експортно-кредитне агентство”: офіційний сайт. URL : <https://www.eca.gov.ua/> (дата звернення 05.12.2023).
69. Iplatform of “Gas TSO of Ukraine”: website. URL : <https://iplatforma.tsoua.com/> (дата звернення 02.12.2023).
70. Кодекс корпоративної етики ТОВ “Оператор Газотранспортної Системи України”. URL : <https://shorturl.at/hlpV8> (дата звернення 12.12.2023).
71. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку виробництва біометану : Закон України від 21.10.21 № 1820-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021.

