

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Стратегія розвитку підприємства газової галузі»

Виконала :

Студентка групи 401-ЕМЛ

Ярмоленко Марія Сергіївна \_\_\_\_\_

Керівник:

професор кафедри менеджменту і

логістики, д.е.н., професор

Кулик Вікторія Анатоліївна \_\_\_\_\_

Полтава – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ.....	6
1.1. Поняття та сутність стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2. Особливості діяльності підприємств газової галузі .....	12
1.3. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємств та ключові фактори, що впливають на вибір стратегії в газовій галузі .....	24
Висновки до розділу 1 .....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІЮВАННЯ ТОВ «ГАЗ.УА» .....	38
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Газ.Уа» (історія, структура, напрямки діяльності).....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	42
2.3. SWOT-аналіз підприємства та визначення стратегічних пріоритетів та аналіз конкурентного середовища та ринкових позицій ТОВ «Газ.Уа».....	45
Висновки до розділу 2 .....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ГАЗ.УА» .....	50
3.1. Формування стратегічних цілей та завдань підприємства.....	50
3.2. Визначення стратегічних напрямків розвитку (інноваційний, маркетинговий, екологічний, інвестиційний підходи) .....	56
Висновки до розділу 3 .....	70
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	78
ДОДАТКИ .....	84

## ВСТУП

Актуальність теми зумовлена сучасними надзвичайними умовами функціонування нафтогазової промисловості. Багато українських нафтогазових підприємств опинились у кризовому становищі, економічні показники їх діяльності почали різко знижуватись, а нових шляхів діяльності фактично не було. Деякі з них припили своє функціонування, деякі продовжили роботу над пошуками нових експортерів та шляхів підвищення економічних показників для забезпечення українців потрібними ресурсами.

Зокрема, без ресурсів енергетичної галузі не може функціонувати ні окремих громадянин держави, ані повні сектори галузей – уся економічна система в цілому. Дана ситуація позначилася різким ростом цін на газонафтові ресурси, що досягли рекордних значень за останні десятки років та створили неможливі умови виживання для багатьох українців. Попит на газ збільшується, проте поставки скорочуються.

Окрім того, значного тиску на вітчизняні підприємства додала пандемія COVID-19, з наслідками якої підприємства борються кожного дня і до сьогодні. Запроваджені карантинні заходи змінили життєдіяльність кожного об'єкта господарювання, призвела до закриття значної кількості підприємств та зростанню попиту на товари щоденного вжитку, тим самим зменшивши попит на товари інших галузей. Внаслідок зупинки підприємств, у всьому світі знизився попит на нафту та нафтопродукти.

Подолання кризи вимагає прийняття швидких рішень, які зазвичай мають тактичний характер. Проте необхідним є більш довгострокове бачення. Перед Україною постають виклики боротьби з пандемією COVID-19 в умовах продовження реформ, забезпечення макроекономічної стабільності, стимулювання економічного зростання та відповіді на конфлікт у східних регіонах країни, що триває. Таким чином, тема є актуальною на сьогоднішній день та у прогнозуванні наступних багатьох років.

Питанням стратегічного енергозабезпечення та енергозбереження як його складової присвячені праці багатьох українських науковців, серед яких Бевз В. В., Гурняк І. Г., Єфімова Г.В., Капітула С.В., Кітченко О.М., Максименко О.С., Самборський В.О., Шевченко С.І., Шпітко В.В., Юринець З. В. та інші. Різноманітними дослідженнями цієї проблеми займалися і зробили вагомий внесок у її розвиток такі вчені, як: В. Андрійчук, А. Вовчак, В. Галушко, О. Гудзь, А. Загородній, Г. Калетник, С. Кваша, М. Кропивко, І. Лукінов, І. Маркіна, М. Малік, В. Онегіна, О. Правдюк, П. Стецюк, В. Ткаченко, Л. Федулова, Д. Шевченко та ін. Значну увагу формуванню стратегії конкурентоспроможності підприємств приділяють зарубіжні науковці М. Портер, А. Мескон, Ф. Котлер, Р. Олсон та ін. Незважаючи на наявний науковий доробок, цілий ряд питань все ж таки залишається недостатньо дослідженим. Це стосується перш за все структури виробничого потенціалу, методичних підходів до оцінювання ефективності його використання, виявлення основних напрямів подальшого розвитку та вдосконалення виробничого потенціалу. Усе це зумовило вибір теми роботи, обґрунтування її мети, завдань, а також логіку дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, вироблення науково-методичних засад і практичних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства газової галузі.

Відповідно до поставленої мети в роботі було визначено і вирішено такі завдання:

- дослідити поняття та сутність стратегії розвитку підприємства;
- з'ясувати особливості діяльності підприємств газової галузі;
- встановити основні підходи до формування стратегії розвитку підприємств та ключові фактори, що впливають на вибір стратегії в газовій галузі;
- надати загальну характеристику ТОВ «Газ.Уа» (історія, структура, напрямки діяльності);
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;

провести SWOT-аналіз підприємства та визначення стратегічних пріоритетів та аналіз конкурентного середовища та ринкових позицій ТОВ «Газ.Уа»;

розглянути процес формування стратегічних цілей та завдань підприємства;

визначити стратегічні напрямки розвитку (інноваційний, маркетинговий, екологічний, інвестиційний підходи);

провести оцінку ризиків та розробка механізмів їх мінімізації та очікувані результати впровадження запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства газової галузі.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти реалізації стратегій розвитку підприємства газової галузі.

Для досягнення мети та вирішення основних задач кваліфікаційної роботи застосовані різноманітні методи дослідження. До основних загальнонаукових методів дослідження, які використані автором, відносяться: діалектичний метод пізнання; логічний та формально-логічний методи; метод порівняння, узагальнення, систематизації та синтезу; групування, статистичні, математичні, графічного аналізу, системний і комплексний підходи, економіко-статистичні, методи прогнозування.

Сформульовані та обґрунтовані в кваліфікаційної роботі заходи можуть бути використані вітчизняними нафтогазовими підприємствами для підвищення економічної ефективності та виходу на міжнародні ринки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ

### 1.1. Поняття та сутність стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства – це система заходів та планів, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Вона охоплює не лише економічні аспекти діяльності, а й соціальні, політичні та технологічні чинники, що можуть вплинути на успіх підприємства. Розробка стратегії є критично важливою для підприємств усіх форм власності, оскільки це забезпечує їх адаптацію до ринкових змін і конкурентних умов.

Стратегія розвитку визначає довгострокові напрямки розвитку підприємства, а також конкретизує шляхи досягнення стратегічних цілей. Вона повинна базуватися на системному підході, який включає аналіз існуючих можливостей і ресурсів, а також прогнозування потенційних загроз і ризиків. Підприємства, що мають чітко сформульовану стратегію розвитку, здатні більш ефективно використовувати свої внутрішні ресурси, знижувати рівень невизначеності та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Основною метою стратегії розвитку є забезпечення сталого зростання підприємства, підвищення ефективності його діяльності та досягнення стабільних конкурентних переваг. Вона допомагає підприємствам прогнозувати можливі зміни на ринку, оптимізувати управлінські рішення та адаптувати їх до вимог зовнішнього середовища. Без стратегії підприємство ризикує бути неготовим до кризових ситуацій або втратити свою позицію на ринку [11].

Розробка стратегії розвитку передбачає кілька етапів, кожен з яких важливий для формування правильного стратегічного курсу. На початковому етапі здійснюється ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

підприємства. Зовнішнє середовище включає в себе такі фактори, як економічні умови, технологічний розвиток, політична ситуація, ринкова кон'юнктура та конкуренція. Внутрішнє середовище підприємства вивчається через призму його ресурсів, структури, фінансових можливостей, кваліфікації персоналу та інших важливих характеристик, які визначають здатність організації досягати своїх цілей.

Аналіз зовнішнього середовища є надзвичайно важливим для визначення можливостей і загроз для підприємства. Зовнішнє середовище змінюється швидко, і підприємства повинні враховувати ці зміни при формуванні своєї стратегії. Наприклад, глобалізація ринків, зміни в регуляторному середовищі або нові технології можуть значно вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Тому важливо визначити ключові фактори зовнішнього середовища, які можуть мати вплив на діяльність організації. Це дозволяє не тільки адаптуватися до нових умов, але й використовувати їх як можливості для подальшого розвитку.

Внутрішній аналіз підприємства має на меті оцінку його сильних та слабких сторін. Це дозволяє зрозуміти, які ресурси і можливості підприємство має для реалізації своєї стратегії, а де є потреба у вдосконаленні або розширенні. Ресурси підприємства включають в себе не лише фінансові засоби, а й людський капітал, технології, організаційну структуру, а також репутацію на ринку. Для цього використовують різні методи аналізу, такі як SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства [9].

Після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, наступним етапом є визначення місії підприємства. Місія є основним напрямком його діяльності і визначає, яку цінність підприємство прагне створити для своїх клієнтів, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Місія повинна бути чіткою, зрозумілою і мотивуючою. Вона служить орієнтиром для всіх учасників процесу стратегічного управління і має прямий вплив на формулювання стратегічних цілей. Наприклад, місія підприємства може бути

спрямована на створення інноваційних продуктів, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів або досягнення лідерства на певному ринку.

Стратегічні цілі підприємства є наступним важливим етапом розробки стратегії. Ці цілі визначають конкретні завдання, які підприємство має досягти в межах своєї стратегії. Вони повинні бути чітко сформульованими, вимірюваними і досяжними. Стратегічні цілі можуть включати збільшення обсягів продажу, підвищення частки ринку, зниження витрат або розширення географії діяльності. Цілі повинні бути орієнтовані на довгострокову перспективу, але також повинні враховувати реалії поточної економічної ситуації та ринку.

Після визначення стратегічних цілей переходять до розробки плану дій. На цьому етапі визначаються конкретні кроки, які повинні бути здійснені для досягнення поставлених цілей. Це може включати в себе розробку нових продуктів або послуг, розширення на нові ринки, вдосконалення технологічних процесів або інвестування в розвиток інфраструктури. Кожен із цих кроків вимагає розробки чіткої тактики, яка допоможе реалізувати стратегічні цілі.

У рамках стратегії розвитку підприємство також має враховувати можливі ризики. Ризики можуть виникати через економічні, політичні або технологічні зміни, а також через непередбачені ситуації, такі як зміни в законодавстві або природні катастрофи. Важливо мати систему управління ризиками, яка дозволяє мінімізувати їх вплив на діяльність підприємства. Це включає в себе проведення регулярного моніторингу ринку, оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів ризику та розробку планів на випадок непередбачених ситуацій.

Крім того, в рамках стратегічного планування підприємство повинно визначити ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити прогрес у досягненні стратегічних цілей. Це можуть бути як фінансові, так і нефінансові показники. Наприклад, до фінансових показників можна віднести рівень рентабельності, обсяг продажу або чистий прибуток, а до нефінансових

– рівень задоволеності клієнтів, інноваційність продуктів або ефективність внутрішніх процесів. Визначення чітких KPI дає можливість своєчасно коригувати стратегію, якщо результати не відповідають очікуваням [10].

Реалізація стратегії розвитку підприємства потребує значних ресурсів та узгоджених дій усіх підрозділів організації. Важливим аспектом є управління змінами, яке дозволяє впроваджувати нові процеси та технології без порушення поточної діяльності підприємства. Цей процес вимагає від керівництва підприємства високих організаторських здібностей, здатності до мотивації працівників і контролю за виконанням планів. Успішна реалізація стратегії можливе лише за умови високого рівня комунікації між усіма рівнями управління.

Окрім цього, важливим є процес моніторингу і контролю виконання стратегії. Моніторинг передбачає регулярне оцінювання виконання запланованих заходів та коригування стратегії залежно від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та оперативно реагувати на них. Контроль включає в себе аналіз ефективності виконання стратегії та визначення, чи були досягнуті поставлені цілі.

Зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, економічні кризи, нові технології, зміни в політичній ситуації або конкурентна боротьба, часто вимагають перегляду стратегії підприємства. Підприємства, які не мають гнучкої стратегії, ризикують стати менш конкурентоспроможними або навіть збанкрутувати. Тому важливо, щоб стратегія була не лише чітко сформульована, але й мала можливість адаптуватися до нових умов.

Окремо варто зазначити, що стратегія розвитку підприємства повинна базуватися на системному підході. Це означає, що розробка стратегії має враховувати не лише окремі елементи підприємства, а й взаємозв'язки між ними. Наприклад, стратегічні цілі вимагають узгодження з фінансовими можливостями, технологічними ресурсами, кваліфікацією персоналу та іншими факторами. Тому для успішного розвитку підприємства необхідно

враховувати всі ці аспекти в комплексі, створюючи стратегію, яка відповідатиме як зовнішнім умовам, так і внутрішнім можливостям організації.

Важливим є також постійний процес аналізу та оновлення стратегії. У світі, що швидко змінюється, стратегія, яка була ефективною кілька років тому, може вже не відповідати реаліям сьогодення. Тому керівництво підприємства повинно постійно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі, оцінювати їхній вплив на бізнес і коригувати стратегію відповідно до нових викликів та можливостей [14].

Один з найбільш важливих аспектів стратегії розвитку підприємства – це здатність адаптуватися до змін на ринку. Сучасний бізнес-світ характеризується швидким темпом змін, що вимагає від підприємства гнучкості і готовності до швидкої реакції на нові виклики. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у галузях з високою конкуренцією або технологічними інноваціями. У таких умовах стратегія підприємства повинна бути динамічною, готовою до коригувань залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін, зазвичай мають більш високий рівень конкурентоспроможності та можуть ефективніше використовувати нові можливості. Однак адаптація до змін не означає постійне змінювання стратегії, оскільки це може призвести до втрати фокусу і розпилення ресурсів. Важливо знайти баланс між стабільністю стратегії і гнучкістю в її реалізації.

Значення інновацій у стратегічному розвитку підприємства також є важливим фактором. Інновації можуть бути різними – від нових продуктів і послуг до вдосконалення виробничих процесів чи впровадження нових технологій. Вони дозволяють підприємствам не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність, а й створювати додаткову цінність для споживачів. Інноваційна діяльність дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни в

середовищі, але й активно формувати ці зміни, створюючи нові тенденції на ринку.

Підприємства, які вкладаються в інноваційний розвиток, мають змогу займати лідируючі позиції на ринку. Інновації сприяють не лише підвищенню ефективності виробництва, але й покращенню якості продукції, розширенню асортименту, підвищенню задоволеності клієнтів. Однак, впровадження інновацій вимагає великих інвестицій, а також чіткої стратегії, яка дозволить мінімізувати ризики та забезпечити рентабельність цих інвестицій.

Успішна стратегія розвитку підприємства передбачає також вміння працювати з ресурсами – фінансовими, людськими, технологічними та іншими. Управління ресурсами є ключовим для забезпечення стійкості та ефективності стратегії. Невідповідність між ресурсами і цілями стратегії може призвести до невдачі в реалізації намічених планів. Тому підприємство повинно забезпечити оптимальне використання всіх доступних ресурсів, а також мати план на випадок їх нестачі або перевитрат [5].

Однією з важливих складових стратегії розвитку є управління персоналом. Людський капітал є одним з основних ресурсів підприємства, і його ефективне використання сприяє досягненню стратегічних цілей. Кадрова політика повинна бути орієнтована на підвищення кваліфікації працівників, мотивацію їх до високої продуктивності, а також на створення сприятливого робочого середовища. Керівництво підприємства повинно активно працювати з персоналом, забезпечуючи його постійний розвиток і стимулюючи до досягнення високих результатів.

Загалом, стратегія розвитку підприємства повинна бути комплексною та враховувати всі аспекти діяльності організації – від внутрішніх можливостей і ресурсів до зовнішніх факторів і ризиків. Стратегічний підхід до управління дозволяє підприємству бути готовим до змін на ринку, ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

## 1.2. Особливості діяльності підприємств газової галузі

Підприємства газової галузі займають важливе місце в енергетичній системі країни та мають великий економічний і соціальний вплив. Газова промисловість забезпечує постачання природного газу, що є важливим джерелом енергії для побутових споживачів, промислових підприємств, а також для виробництва тепла та електричної енергії. Ця галузь включає в себе кілька основних етапів діяльності, таких як видобуток, транспортування, зберігання та постачання газу. Кожен з цих етапів має свої особливості, які визначають ефективність роботи підприємств, що функціонують в межах газової галузі.

Однією з ключових особливостей діяльності підприємств газової галузі є залежність від міжнародної політики та геополітичної ситуації. Природний газ видобувається не лише в межах держави, а й імпортується з інших країн, що спричиняє необхідність контролю за зовнішньоекономічною діяльністю та забезпечення енергетичної безпеки. У зв'язку з цим підприємства газової галузі повинні враховувати різні зовнішні фактори, які можуть впливати на ціни на природний газ, умови постачання, а також на можливості доступу до нових джерел газу.

Важливою складовою газової галузі є транспортування газу, що здійснюється через мережу трубопроводів та спеціалізовані термінали. Газопроводи можуть бути як внутрішніми, так і міжнародними, і вимагають постійного технічного обслуговування, реконструкції та модернізації для забезпечення безперебійного та ефективного транспортування. Підприємства, що займаються транспортуванням, мають значний інвестиційний потенціал для розвитку інфраструктури та покращення екологічної ситуації, що має особливу важливість для сталого функціонування галузі [3].

Газова галузь є однією з найбільш стратегічних для енергетичної безпеки будь-якої країни. Підприємства, що функціонують у цій галузі, забезпечують стабільність енергопостачання як для побутових споживачів, так і для

промислових підприємств. Основними етапами діяльності в газовій промисловості є видобуток, транспортування, зберігання та постачання природного газу. Кожен з цих етапів має свої особливості та виклики, які потребують глибокого аналізу.

Видобуток газу є початковою ланкою у ланцюгу постачання природного газу. Це складний і високозатратний процес, який вимагає використання передових технологій для досягнення ефективності видобутку. В Україні видобуток газу здійснюється як державними, так і приватними підприємствами, причому державні компанії зазвичай мають більший вплив через доступ до стратегічних родовищ. Приватні компанії, в свою чергу, прагнуть до впровадження інноваційних технологій для збільшення обсягів видобутку та зниження витрат.

Іншою важливою складовою газової галузі є транспортування природного газу. В Україні існує розвинута система газопроводів, яка забезпечує доставку газу з різних регіонів, зокрема з Росії та інших сусідніх країн, до споживачів. Газопроводи, що використовуються для транспортування газу, є складними інженерними спорудами, які вимагають регулярного технічного обслуговування, реконструкції та модернізації для забезпечення ефективної та безпечної роботи. Транспортування газу через міжнародні трубопроводи, такі як «Турецький потік», «Північний потік», «Ямал-Європа», має важливе значення для забезпечення енергетичної безпеки країни. Однак постійна залежність від імпортованих поставок газу робить газову галузь вразливою до змін у міжнародній політиці та економіці [11].

Однією з ключових особливостей підприємств газової галузі є їхня інтеграція з іншими секторами економіки. Зокрема, газова промисловість має тісний зв'язок з енергетикою, хімією, металургією, а також з транспортною інфраструктурою. Залежність від природного газу у виробництві енергії робить газову галузь важливим фактором для забезпечення економічної стабільності країни. Водночас газова галузь має великий екологічний вплив. Видобуток газу часто супроводжується забрудненням навколишнього

середовища, а транспортування може призводити до витоків газу, що має негативні наслідки для екології. Тому підприємства газової галузі зобов'язані дотримуватись стандартів екологічної безпеки та впроваджувати технології, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.

У зв'язку з цим важливою складовою діяльності підприємств газової галузі є розробка та впровадження інноваційних технологій. Протягом останніх років в Україні та в інших країнах було здійснено кілька великих інвестицій у модернізацію газотранспортної інфраструктури, що включає автоматизацію процесів, вдосконалення методів збереження газу та оптимізацію процесів транспортування. Завдяки цим інвестиціям вдається знизити витрати на транспортування газу та підвищити його доставку без значних витоків.

Ще однією важливою особливістю підприємств газової галузі є їхня тісна взаємодія з державними органами влади, адже газова галузь є важливою частиною національної економіки та енергетичної безпеки. Законодавчі ініціативи, що стосуються газової промисловості, зазвичай мають велику вагу та вплив на розвиток цієї сфери. В Україні, наприклад, газова галузь потребує стабільної політики в питаннях оподаткування, інвестиційних стимулів, а також в питанні регулювання цін на газ для споживачів.

Проте незважаючи на велику роль газової галузі в економіці країни, підприємства цієї галузі стикаються з численними проблемами. Зокрема, це стосується високих витрат на видобуток і транспортування газу, які часто є результатом застарілих технологій і необхідності в модернізації обладнання. Крім того, підприємства газової галузі повинні враховувати конкуренцію з іншими джерелами енергії, такими як вугілля, атомна енергетика, а також відновлювані джерела енергії.

Продовжуючи розгляд особливостей діяльності підприємств газової галузі, варто звернути увагу на ще одну важливу складову цієї сфери – зберігання природного газу. Газові сховища грають ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки, адже вони дозволяють зберігати газ для

подальшого використання в періоди пікових навантажень або в разі непередбачених перебоїв у постачанні. В Україні функціонує низка підземних сховищ газу, здатних зберігати мільярди кубометрів газу, що дозволяє країні значно зменшити залежність від імпортованого газу під час зимових пікових навантажень.

Природний газ часто зберігається в підземних сховищах, які можуть бути заповнені в періоди низького споживання та використовуватись під час пікових навантажень. Підприємства, що відповідають за зберігання газу, мають великий вплив на стабільність газопостачання країни, оскільки завдяки збереженому газу можна уникнути енергетичних криз у випадку дефіциту газу через зовнішні фактори. Проте зберігання газу вимагає великих інвестицій, технологічної модернізації та постійного обслуговування для забезпечення ефективної роботи таких об'єктів.

Один з викликів, який стоїть перед підприємствами газової галузі, – це забезпечення конкурентоспроможності газу на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зокрема, на ринку Європи спостерігається тенденція до зменшення попиту на газ, що є наслідком розвитку альтернативних джерел енергії, таких як сонячна енергія, вітрова енергія та біогаз. Цей процес особливо активізувався після укладання Паризької угоди та зобов'язань щодо скорочення викидів вуглекислого газу. В Україні, хоча альтернативні джерела енергії також починають розвиватися, газ залишається основним джерелом енергії для населення та багатьох галузей промисловості. Проте зростаючий інтерес до «зелених» технологій змушує підприємства газової галузі адаптуватись до нових умов конкуренції на енергетичному ринку.

На цьому етапі важливо розглянути, як енергетична політика держави впливає на розвиток підприємств газової галузі. Підприємства газової промисловості тісно пов'язані з державними органами, які здійснюють регулювання цієї сфери через законодавчі ініціативи. У багатьох країнах, зокрема в Україні, газова галузь зазнає впливу реформ в енергетичному секторі, метою яких є забезпечення енергетичної незалежності та зниження

залежності від імпортованого газу. У рамках цих реформ намагаються створити конкурентне середовище для приватних компаній, одночасно забезпечуючи захист інтересів споживачів і державної безпеки.

В Україні з 2015 року триває процес лібералізації ринку газу, який передбачає виведення «Нафтогазу України» з монопольної позиції на ринку газу. Лібералізація включає в себе запровадження ринкових цін на газ, стимулювання конкуренції серед постачальників та розвиток нових інфраструктурних проектів, таких як термінали для імпорту зрідженого природного газу (LNG). Ці зміни, безсумнівно, мають великий вплив на підприємства газової галузі, адже вони змушують їх адаптуватися до нових умов ринку, оновлювати технічне обладнання та розширювати спектр надаваних послуг.

З іншого боку, високі технологічні вимоги, великі інвестиції у модернізацію інфраструктури та підвищення екологічних стандартів значно збільшують витрати підприємств газової галузі. Саме тому урядові програми та державна підтримка, зокрема у вигляді субсидій або кредитних програм, можуть стати важливим фактором у збереженні економічної стабільності галузі та підтримці конкурентоспроможності на ринку.

Підприємства газової галузі стикаються також із викликами, пов'язаними з політичною нестабільністю, санкціями та обмеженнями, які накладаються на деякі країни. Наприклад, внаслідок геополітичної ситуації постачання газу з Росії до України було значно скорочено, що вимагало пошуку альтернативних шляхів постачання. У відповідь на ці виклики Україна активно шукає нові можливості для імпорту газу, зокрема через розширення співпраці з країнами Європи, а також збільшення видобутку власного газу [13].

Продовжуючи глибокий аналіз особливостей діяльності підприємств газової галузі, варто також звернути увагу на аспекти управління ризиками, які є невід'ємною частиною цієї сфери. Газова промисловість є однією з найбільш ризикованих галузей, що обумовлено її високою капіталомісткістю, екологічними наслідками, а також політичною та економічною

невизначеністю. Підприємства газової галузі повинні враховувати ці фактори при плануванні своїх стратегій розвитку та управлінні виробничими процесами.

Одним з найбільших ризиків є технологічний. Природний газ видобувається із глибоких підземних резервуарів, що вимагає використання складних технологій буріння та транспортування, що у свою чергу призводить до великих витрат на підтримку технічного стану устаткування, а також до потреби в постійних інвестиціях в інновації. Ризик витоків газу або аварій на газопроводах має як економічні, так і екологічні наслідки, оскільки навіть невеликі витокі газу можуть призвести до серйозних екологічних катастроф.

Ще одним значним фактором є політичний ризик. Більшість підприємств газової галузі в Україні, а також у багатьох інших країнах, значною мірою залежать від міжнародних постачальників та транзитних країн. Залежність від імпортного газу, а також геополітична нестабільність в регіонах, де проходять основні газопроводи, можуть призвести до перебоїв в постачанні, що створює додаткові труднощі для компаній. Блокади, санкції, конфлікти або зміни в політиці країни-постачальника можуть мати серйозний вплив на цілі газові ринки.

Не менш важливим є фінансовий ризик. Для підприємств газової галузі характерні великі капітальні витрати на розвиток інфраструктури, модернізацію обладнання, закупівлю нових технологій. Витрати на підтримку газопроводів, розвиток підземних газосховищ, забезпечення належних умов для безпечної експлуатації та екологічної безпеки також вимагають значних інвестицій. Тому підприємства часто стикаються з необхідністю залучення додаткових коштів через кредити або партнерські угоди. Враховуючи коливання цін на природний газ на світових ринках, такі компанії можуть опинитися під великим фінансовим тиском, особливо в умовах економічної нестабільності або наявності обмежень для імпорту газу [16].

Ще одним важливим аспектом є екологічний вплив газової галузі. Процеси видобутку та транспортування газу, а також утримання та зберігання

газу можуть призводити до забруднення навколишнього середовища, викидів парникових газів та забруднення ґрунтів і вод. Враховуючи глобальні тенденції до зниження викидів парникових газів та боротьбу зі зміною клімату, підприємства газової галузі повинні виконувати суворі екологічні норми та стандарти. Використання новітніх технологій з мінімізації викидів, а також реабілітація земель, що постраждали внаслідок видобутку газу, стали важливими напрямками розвитку галузі. Крім того, для зменшення екологічного впливу деякі компанії розглядають можливість використання природного газу як більш екологічно чистого палива порівняно з іншими видами енергії, такими як вугілля чи нафта.

Однак найбільшим викликом для підприємств газової галузі є глобальна трансформація енергетичного ринку, що призводить до необхідності адаптації до нових умов. Зокрема, це стосується розвитку відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика, а також біогаз. Уряди багатьох країн, зокрема Європейського Союзу, встановлюють амбіційні цілі з розвитку «зеленої» енергетики, що поступово призводить до скорочення попиту на традиційні джерела енергії, зокрема на природний газ. Це змушує підприємства газової галузі не тільки диверсифікувати свої бізнес-моделі, але й інвестувати в нові технології для зниження викидів CO<sub>2</sub> та підвищення енергоефективності.

З розвитком «зелених» технологій та енергетичних перетворень на горизонті можуть з'являтися нові можливості для газової галузі. Однією з таких можливостей є розвиток біогазової індустрії. Біогаз, який виробляється з органічних відходів, може стати важливим джерелом енергії для багатьох країн, включаючи Україну. Перехід до більш чистих джерел енергії, які є менш шкідливими для довкілля, може сприяти зменшенню залежності від традиційних викопних видів палива та розвитку енергетичних альтернатив для сектору.

Завдяки цьому газова галузь може отримати додаткові перспективи для впровадження нових видів газу, таких як біометан або водень. Водень, як

енергоносій, потенційно може стати альтернативою природному газу у різних секторах, зокрема в промисловості та транспорті. Технології з виробництва водню з використанням відновлюваних джерел енергії можуть стати важливим етапом у розвитку газової інфраструктури, забезпечуючи підтримку країнам у досягненні кліматичних цілей.

Газова галузь є стратегічно важливою для будь-якої країни, оскільки вона забезпечує енергетичну безпеку та має безпосередній вплив на економіку. Саме тому держави розробляють відповідні регуляторні механізми для контролю за видобутком, транспортуванням, зберіганням та використанням природного газу [23].

Одним із важливих напрямів регулювання є встановлення цін на газ. Ціни на природний газ можуть бути як вільними, так і регульованими. У країнах з високим рівнем державного контролю на енергетичних ринках ціни можуть встановлюватися урядом або державними агентствами, що забезпечує стабільність на ринку газу, але водночас може призвести до неефективності розподілу ресурсів. У таких випадках підприємства газової галузі можуть стикатися з проблемами з фінансуванням інвестицій, оскільки затримки з підвищенням цін на газ можуть призводити до недостатньої рентабельності підприємств. Це особливо критично для компаній, які мають великий рівень боргів або займаються дорогою інфраструктурою, як-от газопроводи чи газосховища.

У країнах з більш ліберальними ринковими умовами ціни можуть формуватися через механізми попиту та пропозиції. У цьому випадку підприємства газової галузі мають більше свободи у визначенні цін на свої послуги, але водночас стають більш вразливими до коливань на міжнародних ринках газу. Для таких підприємств важливою є здатність швидко адаптуватися до змін у світовій ціновій політиці, укладати вигідні контракти з постачальниками та споживачами, а також прогнозувати ринкові тенденції.

Зміни в енергетичній політиці держави також безпосередньо впливають на розвиток газової галузі. Політика декарбонізації, спрямована на зниження

викидів парникових газів та перехід на відновлювальні джерела енергії, змушує газові підприємства адаптуватися до нових вимог. У багатьох країнах були прийняті стратегії щодо розвитку чистих технологій та енергоефективності, що стимулює газові компанії до інвестицій в екологічно чисті технології, зокрема в розробку біогазових технологій, водню, а також у модернізацію устаткування для зниження викидів CO<sub>2</sub>.

Однак для того, щоб забезпечити стабільність і розвиток газової галузі, також важливим є законодавчий контроль за інвестиціями в інфраструктуру. Стратегічно важливі об'єкти, як-от магістральні газопроводи, сховища, газорозподільні станції, потребують значних інвестицій на усіх етапах їхнього функціонування. Саме тому державні програми, що сприяють залученню інвестицій у галузь, можуть значною мірою покращити економічну ситуацію в газовій промисловості. В Україні, наприклад, така підтримка включає державні субсидії для модернізації газової інфраструктури та сприяння енергоефективним проектам.

Крім того, важливим аспектом є взаємодія між державними компаніями та приватними підприємствами. У багатьох країнах газова інфраструктура знаходиться в руках державних монополій, що має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це дозволяє забезпечити національну енергетичну безпеку та запобігати монополії приватних компаній, а з іншого – можуть виникати проблеми з корупцією, неефективністю та забюрократизованістю процесів. Переважно державні компанії займаються видобутком та транспортуванням газу, а приватні підприємства часто залучені до розподілу та споживання газу, а також до розвитку альтернативних джерел енергії. Така взаємодія вимагає ретельного контролю з боку держави, щоб забезпечити здорову конкуренцію та попередити можливі зловживання [22].

Одним із головних питань для газової галузі є інноваційність і технологічний розвиток. Для того, щоб бути конкурентоспроможними на світових ринках, газові підприємства повинні впроваджувати новітні технології, що дозволяють знижувати витрати на видобуток і транспортування,

підвищувати ефективність роботи та зменшувати екологічний вплив. Це може включати автоматизацію процесів, цифровізацію інфраструктури, вдосконалення методів контролю та моніторингу, використання високих технологій у бурінні та транспортуванні газу. Прогресивні технології допомагають зменшити витрати на енергію, підвищити точність прогнозування потреб у газі та оптимізувати використання ресурсів.

Успішне впровадження інноваційних технологій є складним і довготривалим процесом, оскільки потребує значних інвестицій та висококваліфікованого персоналу. Однак вони мають величезний потенціал для зменшення витрат на етапах видобутку і транспортування природного газу, що сприяє розвитку галузі в умовах зростаючої конкуренції на міжнародному енергетичному ринку.

У підсумку, підприємства газової галузі повинні вести комплексну роботу з модернізації технологій, адаптації до екологічних вимог, забезпечення стабільності ринку газу, управління ризиками, і взаємодії з державними та приватними структурами. Від їхньої здатності адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації залежить не тільки їхній економічний успіх, а й енергетична безпека країни в цілому.

Газова промисловість, як і інші природні ресурси, має важливе стратегічне значення на глобальному рівні, і її діяльність значною мірою залежить від зовнішньоекономічних факторів. Одним із ключових аспектів є транскордонне транспортування газу, яке здійснюється через магістральні газопроводи, що сполучають країни-експортери та споживачі.

Одним із найбільш актуальних питань є зростаюча конкуренція на міжнародних енергетичних ринках. Підприємства газової галузі повинні враховувати не лише національні інтереси, а й глобальні тенденції, зокрема зміни в попиті та пропозиції на енергетичному ринку. Це включає як експансію постачальників з інших країн, так і вплив нових технологій, таких як скраплений природний газ (СПГ), який дозволяє здійснювати поставки газу без необхідності у великих трубопроводах.

Розвиток ринку СПГ на міжнародному рівні значно змінив механізм поставок газу, дозволивши країнам з різних регіонів отримувати газ з найбільш вигідних джерел. Для газових підприємств, що займаються експортом, це відкриває нові можливості, оскільки СПГ можна транспортувати морським шляхом, що знижує залежність від сухопутних трубопроводів. Однак для цього необхідна відповідна інфраструктура, яка вимагає великих інвестицій на етапі будівництва терміналів для регазифікації та нових танкерів.

З іншого боку, для країн-споживачів це створює певні переваги, оскільки вони можуть диверсифікувати свої джерела постачання газу, зменшуючи залежність від одного постачальника. Проте на цьому фоні виникає питання конкуренції між постачальниками, які можуть почати демпінгувати ціни або укладати вигідні угоди за рахунок політичних і економічних союзів [20].

Іншим важливим аспектом є геополітичні ризики, що виникають через політичну нестабільність у країнах-постачальниках газу або в районах, де розташовані важливі енергетичні маршрути. Газові підприємства повинні враховувати потенційні загрози, пов'язані з воєнними конфліктами, економічними санкціями, зміною законодавчих норм і умов договорів. Виходячи з цього, багато газових компаній диверсифікують свої маршрути поставок, розвиваючи кілька альтернативних шляхів для транспортування газу, що дозволяє знизити ризики.

Одним із прикладів є ситуація з постачанням газу з Росії до Європи, яка протягом багатьох років була основною складовою енергетичної безпеки Європейського Союзу. Однак у зв'язку з політичними подіями та міжнародними санкціями, Європейський Союз став на шляху диверсифікації своїх постачань, що включає будівництво нових газопроводів і розвиток інфраструктури для СПГ. Це сприяло зростанню конкуренції серед постачальників газу, зокрема з США, Катару та інших країн, що мають потужні ресурси для експорту газу.

Для українських підприємств газової галузі важливою є ситуація з транзитом газу через територію країни. Враховуючи, що Україна є одним із

ключових транзитних коридорів для газу з Росії в Європу, питання збереження цього статусу має важливе значення для економіки країни. У випадку змін в геополітичній ситуації або зміщення ринкових шляхів постачання газу Україна може втратити частину доходів від транзиту. Тому однією з головних задач є модернізація газотранспортної інфраструктури та підтримка національних програм з енергетичної безпеки, зокрема через розвиток внутрішнього видобутку газу та диверсифікацію джерел енергії.

В умовах змін в енергетичній політиці і зростаючих вимог до екологічної стійкості важливим напрямком для газових компаній є впровадження «зелених» технологій, таких як вуглецево нейтральний газ, біогаз, водень. Водень, зокрема, стає одним із найбільш перспективних варіантів для переходу до безвуглецевої економіки. Газові підприємства можуть стати ключовими гравцями на цьому ринку, займаючись виробництвом і транспортуванням водню, що дозволить їм адаптуватися до змін в енергетичному ландшафті та зберегти свою роль на ринку енергетики. Незважаючи на всі виклики, підприємства газової галузі повинні зберігати конкурентоспроможність, ефективно управляти ресурсами, диверсифікувати джерела постачання і неухильно дотримуватися вимог екологічної стійкості. Адаптація до змін, впровадження інноваційних технологій і стратегічний підхід до глобальних тенденцій допоможуть підприємствам газової галузі зберегти свою значущість і стабільність у міжнародному енергетичному середовищі [24].

Таким чином, підприємства газової галузі знаходяться на перехресті важливих змін. Вони повинні успішно поєднувати традиційні методи видобутку та транспортування газу з інноваційними технологіями, які допоможуть адаптуватись до нових умов енергетичного ринку. Важливою умовою для цього є розробка стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, зниження екологічного впливу та диверсифікацію джерел енергії. Залежно від адаптації до нових умов, підприємства газової галузі зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку і національну енергетичну безпеку в довгостроковій перспективі.

### 1.3. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємств та ключові фактори, що впливають на вибір стратегії в газовій галузі

Стратегія розвитку підприємства є важливим елементом його управління та успішного функціонування на ринку. Вона визначає напрямок розвитку, ставить довгострокові цілі і допомагає компанії адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища. Для підприємств газової галузі розробка стратегії є важливою частиною забезпечення їх стабільності та конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції, змін в енергетичних ринках та державної політики.

Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємств базуються на кількох ключових концепціях і методах, які допомагають визначити найбільш оптимальний шлях для досягнення поставлених цілей. Один із головних підходів – це стратегічне планування, яке включає в себе визначення місії та візії підприємства, оцінку його ресурсів і можливостей, а також виявлення основних факторів, що впливають на бізнес.

Підприємства газової галузі повинні враховувати ряд специфічних факторів при розробці своєї стратегії. Це пов'язано з необхідністю забезпечення стабільності постачання енергії, підтримки високого рівня безпеки, а також з екологічними вимогами та регулюванням державних органів. У такому контексті, стратегії підприємств газової галузі можуть бути спрямовані на кілька основних напрямків: розвиток нових технологій, інновацій, розширення інфраструктури, зниження витрат, а також забезпечення екологічної стійкості.

Підхід до формування стратегії може бути різним залежно від цілей підприємства, його ресурсів та ринкових умов. Один із найбільш популярних підходів – це SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз). Цей метод дозволяє об'єктивно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть вплинути на розвиток підприємства. Для газової галузі цей аналіз є особливо важливим, оскільки компанії повинні

враховувати зміни в законодавстві, технологічні інновації та коливання цін на енергоресурси.

Іншим підходом є стратегічне управління через цілі. Цей підхід передбачає визначення чітких, вимірюваних та досяжних цілей для підприємства на різних рівнях управління, що дозволяє спрямувати зусилля на досягнення конкретних результатів. Для газових компаній це може включати в себе підвищення ефективності видобутку та транспортування газу, зниження витрат, інвестування в нові технології чи розвиток нових ринків [25].

Дуже важливим є також стратегічний підхід, що базується на адаптації до змінюваного зовнішнього середовища. Газова галузь, як і інші енергетичні сфери, постійно стикається з новими викликами – політичними, економічними, екологічними та технологічними. Тому підприємства газової галузі повинні бути гнучкими в своїй стратегії, здатними швидко реагувати на зміни в державній політиці, міжнародні тенденції чи глобальні економічні кризи.

Формування стратегії також залежить від типу підприємства та його місця на ринку. Наприклад, великі монополісти, які займають лідируючі позиції на ринку газу, часто орієнтуються на стратегію стабільного розвитку та збереження лідерства, з акцентом на інновації і розвиток нових технологій. Малі та середні підприємства, з іншого боку, можуть орієнтуватися на стратегію диференціації або спеціалізації, намагаючись знайти нішу на ринку або впроваджувати нові продукти.

Ключові фактори, що впливають на вибір стратегії в газовій галузі, є різноманітними і мають прямий вплив на ефективність діяльності підприємств. Серед найбільш важливих факторів можна виділити такі:

Зовнішнє середовище. Оскільки газова галузь є частиною енергетичного сектору, вона залежить від зовнішніх економічних і політичних чинників. Політична ситуація, зокрема, може мати значний вплив на формування стратегії підприємства. Наприклад, зміни в національному законодавстві або міжнародні угоди можуть змінити правила гри на ринку газу. Також важливими

є глобальні тренди, такі як скорочення викидів вуглецю, збільшення використання відновлювальних джерел енергії та впровадження нових технологій.

Конкуренція на ринку. Газова галузь є однією з найбільш конкурентних в енергетичному секторі. Вибір стратегії часто залежить від того, чи є у підприємства можливість здобути конкурентні переваги. У зв'язку з цим, важливо не тільки слідкувати за конкурентами, але й адаптувати свої стратегії під їх зміни. Компанії повинні орієнтуватися на поліпшення своїх технологій, зниження витрат і надання якісного сервісу.

Державне регулювання. Врахування вимог державних органів є обов'язковим для всіх підприємств газової галузі. Ці вимоги можуть стосуватися різних аспектів діяльності, від екологічних стандартів до ціноутворення і податкових ставок. Стратегія газової компанії повинна враховувати ці умови для забезпечення правової безпеки та стабільності бізнесу. Державне регулювання має важливе значення не лише на внутрішньому ринку, але й у зовнішній торгівлі газом, де наявність або відсутність квот, санкцій або тарифних обмежень може вплинути на стратегію розвитку [26].

Технологічний прогрес. Інновації та нові технології відіграють важливу роль у формуванні стратегії підприємств газової галузі. Наприклад, розвиток нових методів видобутку, таких як фракінг, дозволяє збільшити видобуток газу з нетрадиційних джерел, а також значно знизити витрати. Інвестиції в нові технології можуть стати важливим аспектом стратегії розвитку, оскільки знижують витрати і підвищують ефективність роботи підприємства.

Екологічні фактори. Забезпечення екологічної безпеки є важливим аспектом для газових компаній. Враховуючи, що газова галузь має значний вплив на навколишнє середовище, підприємства повинні приймати стратегії, які мінімізують екологічні ризики. Це може включати впровадження екологічно чистих технологій, зменшення шкідливих викидів і збереження

природних ресурсів. Крім того, уряди багатьох країн активно впроваджують екологічні норми, що змушує компанії адаптувати свої стратегії під ці вимоги.

Ресурси підприємства. Вибір стратегії також залежить від ресурсного потенціалу підприємства. Це включає в себе як фінансові ресурси (потенціал для інвестицій), так і людські ресурси (кваліфікація та досвід працівників). Якщо підприємство має значні ресурси, воно може вибирати більш амбіційні стратегії, що передбачають значні інвестиції в розвиток нових технологій або розширення на нові ринки. Якщо ж ресурси обмежені, стратегія може бути спрямована на збереження конкурентоспроможності через вдосконалення існуючих процесів і зниження витрат.

Міжнародний вплив. Газова галузь має великий міжнародний вимір, тому стратегії підприємств повинні враховувати глобальні економічні тенденції та політичні зміни. Зростання міжнародної торгівлі, зміни в цінах на енергоресурси, конкуренція на світовому ринку – усі ці чинники можуть вплинути на стратегію підприємства. Важливо, щоб газові компанії мали стратегічний підхід до виходу на нові ринки, укладення міжнародних контрактів і встановлення партнерських відносин з іншими країнами.

Запити споживачів. Вибір стратегії також залежить від потреб кінцевих споживачів газу. У сучасних умовах зростає попит на більш чисті та ефективні джерела енергії, тому підприємства повинні орієнтуватися на впровадження нових енергетичних технологій, що дозволяють задовольнити потреби споживачів. Наприклад, розвиток біогазових технологій або використання водню як альтернативи природному газу можуть стати основними напрямками розвитку в майбутньому [22].

Фінансова стабільність. Один з важливих факторів, що впливають на вибір стратегії, це фінансова стабільність підприємства. Вибір стратегії залежить від того, чи має компанія достатні фінансові ресурси для реалізації великомасштабних проектів або чи обмежена вона у своїх можливостях і повинна орієнтуватися на більш обережні кроки. Стратегія може включати

залучення інвестицій, співпрацю з фінансовими установами або стратегічними партнерами, що дозволяють компанії розширити свої можливості для розвитку.

**Політична ситуація.** Зміни в політичній ситуації на національному та міжнародному рівнях можуть мати суттєвий вплив на вибір стратегії підприємства. Газова галузь часто стикається з політичними факторами, які можуть спричиняти зміни в тарифах, податках, екологічних вимогах або навіть санкціях. Тому підприємства повинні мати стратегію реагування на політичні ризики і бути готовими адаптуватися до нових політичних реалій.

**Ризики та невизначеність.** У процесі розробки стратегії важливо враховувати потенційні ризики, що можуть виникнути в результаті різних факторів. Це можуть бути природні катастрофи, техногенні аварії, коливання цін на енергоресурси або політичні зміни. Газова галузь є особливо вразливою до таких ризиків, тому важливо планувати стратегії, що дозволяють знизити вплив цих негативних факторів. Прогнозування і управління ризиками стають важливими складовими стратегічного планування.

**Кліматичні зміни.** У зв'язку зі зростаючою увагою до змін клімату і боротьбою з глобальним потеплінням, підприємства газової галузі повинні враховувати зміни, що відбуваються в законодавстві та в суспільних настроях. Це включає в себе зменшення викидів парникових газів, перехід до більш екологічно чистих технологій та альтернативних джерел енергії. Підприємства повинні інтегрувати ці екологічні вимоги у свою стратегію, що включає розробку більш чистих та ефективних технологій видобутку та транспортування газу.

**Інновації в інфраструктурі.** Газові підприємства мають значну інфраструктуру, що включає газопроводи, газосховища, транспортні системи та інші об'єкти. Оновлення або модернізація цієї інфраструктури може стати важливим аспектом стратегії розвитку підприємства. Розвиток нових технологій для оптимізації роботи інфраструктури дозволяє знижувати витрати, покращувати ефективність роботи та збільшувати конкурентоспроможність.

Розвиток ринку. Вибір стратегії також залежить від того, на яких ринках працює підприємство. Газові компанії повинні орієнтуватися на розвиток нових ринків, зокрема, на нові території, що мають потенціал для споживання газу. Для підприємств, які займаються експортом газу, стратегія повинна враховувати вимоги зовнішніх ринків і можливість диверсифікації поставок газу.

Взаємодія з партнерами. Вибір стратегії розвитку також залежить від стратегічних партнерів. Газова галузь вимагає активної взаємодії з іншими компаніями, державними органами, постачальниками та замовниками. Це може включати укладання контрактів на постачання газу, розвиток нових спільних проектів, таких як побудова нових газопроводів, або кооперацію з іншими енергетичними компаніями для розробки альтернативних джерел енергії.

Соціальні фактори. Підприємства газової галузі також повинні враховувати соціальні фактори, такі як потреби місцевих громад, зайнятість, безпека працівників та відповідальність перед суспільством. Важливо, щоб підприємства не тільки забезпечували енергетичну безпеку, а й відповідали на соціальні запити щодо створення робочих місць, покращення умов праці та розвитку регіонів, де вони працюють. Це також впливає на стратегію, оскільки соціальна відповідальність стає важливим аспектом репутації компанії [36].

Стратегічне партнерство і альянси. Для підприємств газової галузі стратегічне партнерство має важливе значення для досягнення успіху на конкурентному ринку. Встановлення альянсів і кооперацій з іншими компаніями може допомогти не лише в розвитку нових технологій, але й у зниженні витрат, розширенні ринків збуту та подоланні регуляторних бар'єрів. Партнерства з міжнародними компаніями також можуть сприяти залученню нових інвестицій і виведенню на нові ринки, де підприємство може бути більш конкурентоспроможним завдяки спільним зусиллям.

Диверсифікація діяльності. Багато підприємств газової галузі приймають стратегії диверсифікації, розширюючи свої операції за межі

основної діяльності – видобутку та транспортування природного газу. Це може включати розвиток альтернативних джерел енергії, наприклад, біогазу або водню, а також інвестування в інші енергетичні технології, такі як сонячна та вітрова енергетика. Диверсифікація дозволяє знижувати залежність від коливань на ринку природного газу та зменшувати ризики, пов'язані з обмеженнями на використання традиційних енергоресурсів.

Розвиток людських ресурсів. Для успішного виконання стратегії розвитку важливою складовою є інвестиції в людський капітал. Компанії газової галузі повинні постійно інвестувати в підготовку своїх працівників, забезпечення їх необхідними знаннями та навичками для роботи з новими технологіями та в умовах швидких змін. Підвищення кваліфікації співробітників також дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів і знизити ризики, пов'язані з техногенними аваріями.

Довгострокові та короткострокові цілі. Стратегічний вибір також залежить від того, чи орієнтується підприємство на короткострокові чи довгострокові цілі. Короткострокові стратегії можуть бути спрямовані на швидке покращення фінансових результатів, оптимізацію витрат або вихід на нові ринки. Довгострокові стратегії, в свою чергу, можуть включати в себе більш амбіційні цілі, такі як розвиток нових енергетичних технологій, зміна структури компанії або диверсифікація бізнесу для забезпечення стійкого зростання у майбутньому.

Інвестиційна стратегія. Вибір стратегії інвестицій також є важливим аспектом для газових компаній. Серед інвестиційних стратегій можна виділити: інвестиції в модернізацію існуючих потужностей, розширення газопроводів і транспортування, а також інвестиції в нові технології видобутку газу. Крім того, підприємства можуть розглядати інвестиції в розробку альтернативних джерел енергії або в енергоефективні технології, що дозволяють знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Врахування інтересів споживачів. У процесі розробки стратегії підприємства повинні брати до уваги потреби та інтереси споживачів. Потреби

кінцевих користувачів можуть варіюватися в залежності від типу споживаного газу (природний, зріджений тощо), умов постачання, ціни та екологічних вимог. Підприємства повинні орієнтувати свої стратегії на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, підвищення рівня обслуговування, а також розробку нових продуктів і послуг, які можуть задовольнити зміщені вимоги споживачів.

Адаптація до змін в економіці. Стратегії підприємств газової галузі повинні бути гнучкими, щоб адаптуватися до змін в економічному середовищі. Коливання цін на нафту і газ, зміни в обсягах споживання енергоресурсів, розвиток нових технологій – все це впливає на економічну ситуацію, і підприємства повинні оперативно реагувати на такі зміни. Вибір стратегії потребує постійного моніторингу економічної ситуації та здатності швидко змінювати курси дій у відповідь на нові виклики [39].

Екологічні вимоги та регуляції. Газова галузь є однією з найбільш впливових на навколишнє середовище. Тому вибір стратегії розвитку підприємства має враховувати актуальні екологічні вимоги та регуляції, що постійно змінюються. Підприємства повинні не тільки дотримуватися вимог щодо зниження шкідливих викидів, але й активно впроваджувати технології, що знижують екологічний вплив. Стратегії можуть включати інвестиції в інноваційні технології збереження енергоресурсів, зниження споживання води та переробку відходів.

Технологічна інновація. Газова галузь зазнає постійного технологічного прогресу, тому підприємства повинні активно впроваджувати новітні технології для підвищення ефективності роботи. Це стосується як безпосередньо видобутку газу, так і транспортування та зберігання енергоресурсів. Іноваційні технології дозволяють знизити витрати, підвищити безпеку та зменшити ризики екологічного забруднення. У зв'язку з цим стратегічний вибір підприємств має враховувати наявність ресурсів для інвестування в НДДКР та співпрацю з науковими установами для створення нових технологій.

Вплив міжнародних стандартів. Оскільки газова галузь є частиною глобальної енергетичної індустрії, підприємства повинні орієнтуватися на міжнародні стандарти безпеки, якості та екології. Зміни в міжнародному праві та стандартах можуть суттєво впливати на діяльність компанії. Підприємства, які працюють на міжнародних ринках, повинні мати стратегію, що враховує можливі зміни в нормативних вимогах, такі як посилення екологічних стандартів або вимоги до безпеки постачань.

Персонал і корпоративна культура. Складові частини стратегії, що стосуються персоналу, мають велике значення для успішного впровадження змін. Підприємства газової галузі повинні активно працювати над розвитком корпоративної культури, мотивуванням співробітників, підвищенням їх кваліфікації, а також створенням умов для інноваційної діяльності. Відкритість для нових ідей та ефективне управління кадрами дозволяють підвищити продуктивність праці, що є важливим аспектом при розробці стратегій розвитку.

Вибір між централізацією і децентралізацією управління. У компаніях газової галузі може виникнути вибір між централізованим і децентралізованим управлінням. Централізоване управління дозволяє забезпечити більш сувору координацію між підрозділами і спрощує прийняття рішень на рівні керівництва компанії. Водночас децентралізоване управління надає більшу гнучкість, дозволяючи підрозділам швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вибір між цими підходами залежить від розміру компанії, її стратегічних цілей та ринкових умов [40].

Трансформація внутрішніх процесів. Стратегія розвитку може включати зміну внутрішніх процесів компанії, орієнтуючись на покращення організаційної структури, автоматизацію виробничих ліній, покращення системи управління та оптимізацію витрат. Інвестиції в автоматизацію та цифрові технології дозволяють підвищити ефективність роботи та знизити витрати, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на енергетичному ринку.

Забезпечення енергетичної безпеки. Стратегія газових підприємств повинна враховувати не лише економічні та фінансові фактори, але й питання енергетичної безпеки. Це включає в себе диверсифікацію джерел постачання газу, розвиток альтернативних технологій енергопостачання, а також забезпечення надійності та безперервності постачання газу. Стратегія повинна передбачати заходи для забезпечення енергетичної незалежності, зокрема через розширення виробничих потужностей та розвиток нових інфраструктурних проектів.

Управління ризиками. Вибір стратегії газових підприємств також має враховувати різноманітні ризики, які можуть вплинути на їх діяльність. Це можуть бути фінансові ризики, пов'язані з коливаннями цін на енергоносії, політичні ризики, які включають зміну державної політики щодо енергетичної безпеки, а також техногенні ризики, такі як аварії на газопроводах або вибухи. Стратегія розвитку повинна передбачати заходи для зменшення таких ризиків, наприклад, через інвестиції в нові технології безпеки, проведення регулярних аудитів та обслуговування технічних систем.

Моніторинг та оцінка ефективності. Для успішного здійснення стратегії розвитку важливо регулярно здійснювати моніторинг її виконання та оцінювати досягнуті результати. Підприємства газової галузі повинні розробити систему індикаторів, яка дозволяє відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей, а також оперативно коригувати стратегію у разі необхідності. Постійний моніторинг дає змогу вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та вносити корективи у процес реалізації стратегії.

Глобалізація та міжнародна конкуренція. У сучасних умовах глобалізація значно впливає на стратегії газових компаній. Підприємства газової галузі повинні враховувати міжнародні тенденції на енергетичному ринку, такі як розвиток альтернативних джерел енергії, а також конкурентні переваги, які дають країнам з великими ресурсами природного газу. Це вимагає від компаній постійного вдосконалення своїх стратегій і пристосування до умов міжнародної конкуренції, щоб зберігати свою позицію на глобальному ринку.

Інновації в постачанні та транспортуванні газу. Технологічні інновації в транспортуванні та постачанні газу дозволяють зменшити витрати та підвищити ефективність процесів. Стратегії газових компаній можуть включати впровадження нових технологій у сфері зберігання та транспортування, таких як розробка нових газопроводів, використання технологій зрідженого природного газу (LNG) або використання трубопроводів для транспортування водню. Це дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити енергоефективність і знизити екологічний вплив.

Інфраструктурні інвестиції. Стратегічний розвиток газових компаній неможливий без значних інвестицій у розвиток інфраструктури. Газопроводи, сховища газу, технологічні установки – всі ці елементи є критичними для забезпечення стабільного постачання газу споживачам. Підприємства повинні планувати довгострокові інвестиції в модернізацію та будівництво нових об'єктів інфраструктури, що забезпечить безперебійне функціонування галузі, зниження витрат на транспортування та забезпечення стійкого зростання на ринку [44].

Корпоративна соціальна відповідальність. У сучасному світі, де екологічні та соціальні питання стають все більш актуальними, важливою складовою стратегії розвитку є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Газові компанії повинні включати в свої стратегії принципи соціальної відповідальності, наприклад, шляхом підтримки місцевих громад, запровадження програм щодо охорони навколишнього середовища, а також участі в наукових і освітніх ініціативах. Стратегії повинні передбачати активну взаємодію з громадськістю та створення іміджу компанії як соціально відповідальної та екологічно чистої.

Психологічні фактори. У процесі формування стратегії підприємства газової галузі також варто враховувати психологічні та культурні аспекти. Психологічні чинники можуть значно впливати на поведінку споживачів, акціонерів, співробітників і навіть партнерів. Наприклад, корпоративна культура, мотивація персоналу та впевненість у стабільності бізнесу можуть

бути важливими факторами успіху стратегії розвитку. Врахування цих аспектів дозволяє сформулювати більш ефективну та довгострокову стратегію.

Стратегії виходу з кризових ситуацій. Газові компанії повинні також бути готовими до реалізації стратегій виходу з кризових ситуацій. Це можуть бути стратегії зниження витрат, реструктуризації бізнесу або навіть продажу непрофільних активів. Кризові стратегії дозволяють підприємствам зберегти свою позицію на ринку навіть в умовах економічної нестабільності, падіння попиту на газ чи іншої непередбачуваної ситуації.

Таким чином, стратегічне планування є основою для досягнення стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Успіх стратегії залежить від здатності компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, політичні фактори, технологічні інновації та екологічні вимоги. Вибір стратегії повинен базуватися на ретельному аналізі цих факторів, а також враховувати внутрішні можливості підприємства, такі як кваліфікація персоналу, рівень технологічного розвитку та фінансові ресурси.

Одним із ключових аспектів є необхідність диверсифікації стратегій розвитку. Газова галузь є висококонкурентною і чутливою до зовнішніх змін, тому підприємства повинні бути готовими до різних сценаріїв розвитку. Це включає в себе як стратегії зростання, так і стратегії виходу з кризових ситуацій. Важливим фактором є також стратегія інвестування в інновації та модернізацію інфраструктури, що дозволяє підвищити ефективність і зменшити витрати [41].

Ключовим моментом є екологічні вимоги та нормативні регуляції, які постійно змінюються, що вимагає від підприємств гнучкості у виборі стратегії та вміння своєчасно реагувати на нові виклики. Також, для успішної реалізації стратегії необхідно розвивати корпоративну культуру, стимулювати інноваційні підходи серед співробітників та активно взаємодіяти з громадськістю.

Загалом, стратегія розвитку газових підприємств повинна бути інтегрованою і враховувати всі аспекти діяльності компанії. Тільки за умови

комплексного підходу підприємства можуть зберігати конкурентні переваги, ефективно управляти ризиками і забезпечити стабільне зростання в умовах постійно змінюваного ринку.

### Висновки до розділу 1

1. Стратегія розвитку підприємства – це система заходів та планів, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Вона охоплює не лише економічні аспекти діяльності, а й соціальні, політичні та технологічні чинники, що можуть вплинути на успіх підприємства. Розробка стратегії є критично важливою для підприємств усіх форм власності, оскільки це забезпечує їх адаптацію до ринкових змін і конкурентних умов.

2. Підприємства газової галузі займають важливе місце в енергетичній системі країни та мають великий економічний і соціальний вплив. Газова промисловість забезпечує постачання природного газу, що є важливим джерелом енергії для побутових споживачів, промислових підприємств, а також для виробництва тепла та електричної енергії. Ця галузь включає в себе кілька основних етапів діяльності, таких як видобуток, транспортування, зберігання та постачання газу. Кожен з цих етапів має свої особливості, які визначають ефективність роботи підприємств, що функціонують в межах газової галузі.

Підприємства газової галузі знаходяться на перехресті важливих змін. Вони повинні успішно поєднувати традиційні методи видобутку та транспортування газу з інноваційними технологіями, які допоможуть адаптуватись до нових умов енергетичного ринку. Важливою умовою для цього є розробка стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, зниження екологічного впливу та диверсифікацію джерел енергії. Залежно від адаптації до нових умов, підприємства газової галузі зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку і національну енергетичну безпеку в довгостроковій перспективі.

3. Загалом, стратегія розвитку підприємства повинна бути комплексною та враховувати всі аспекти діяльності організації – від внутрішніх можливостей і ресурсів до зовнішніх факторів і ризиків. Стратегічний підхід до управління дозволяє підприємству бути готовим до змін на ринку, ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

Стратегія розвитку підприємства є важливим елементом його управління та успішного функціонування на ринку. Вона визначає напрямок розвитку, ставить довгострокові цілі і допомагає компанії адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища. Для підприємств газової галузі розробка стратегії є важливою частиною забезпечення їх стабільності та конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції, змін в енергетичних ринках та державної політики.

Стратегічне планування є основою для досягнення стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Успіх стратегії залежить від здатності компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, політичні фактори, технологічні інновації та екологічні вимоги. Вибір стратегії повинен базуватися на ретельному аналізі цих факторів, а також враховувати внутрішні можливості підприємства, такі як кваліфікація персоналу, рівень технологічного розвитку та фінансові ресурси.

Загалом, стратегія розвитку газових підприємств повинна бути інтегрованою і враховувати всі аспекти діяльності компанії. Тільки за умови комплексного підходу підприємства можуть зберігати конкурентні переваги, ефективно управляти ризиками і забезпечити стабільне зростання в умовах постійно змінюваного ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІЮВАННЯ ТОВ «ГАЗ.УА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Газ.Уа» (історія, структура, напрямки діяльності)

ТОВ «Газ.Уа» – це українське підприємство, що функціонує у сфері енергетики з акцентом на забезпечення споживачів природним газом, супутніми послугами та розвитком інфраструктури газопостачання. Компанія позиціонує себе як надійний гравець ринку, орієнтований на довготривалу співпрацю, інноваційні рішення та енергоефективність. Заснована компанія у 2007 році з метою створення сучасного, технологічно оснащеного та клієнтоорієнтованого оператора на ринку постачання природного газу в Україні. Початково ТОВ «Газ.Уа» зосереджувалося на роботі в межах однієї області, однак поступове розширення клієнтської бази, партнерських зв'язків та виробничих потужностей дозволило компанії розширити географію діяльності на декілька регіонів України.

З моменту заснування компанія динамічно розвивалася, відповідаючи на виклики ринку та законодавчі зміни. Приватна форма власності забезпечила гнучкість у прийнятті стратегічних рішень, що дозволило уникнути бюрократизації процесів і сконцентрувати зусилля на розробці ефективної бізнес-моделі. Серед важливих етапів розвитку – вихід на ринок промислових споживачів, відкриття власного диспетчерського центру, запровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, а також укладання партнерських угод з провідними газовидобувними компаніями.

ТОВ «Газ.Уа» має чітко структуровану організаційну модель, що включає декілька ключових підрозділів. До їх числа належать комерційний відділ, технічний департамент, юридичний відділ, служба безпеки, аналітичний підрозділ, а також відділ роботи з клієнтами. Керівництво

компанії здійснюється Генеральним директором, який відповідає за загальну стратегію розвитку, представлення інтересів підприємства на державному рівні та взаємодію з ключовими партнерами. Комерційний відділ відповідає за продажі, закупівлю ресурсу, а також цінову політику компанії. Технічний департамент здійснює обслуговування газових мереж, моніторинг безпеки та контроль відповідності технічним стандартам.

Юридичний відділ забезпечує супровід діяльності компанії в межах чинного законодавства, аналізує нормативні зміни, готує договори, захищає інтереси компанії у судових інстанціях. Відділ по роботі з клієнтами виконує функції комунікації, обробки звернень, врегулювання спірних ситуацій, а також забезпечує підтримку в питаннях підключення, нарахувань та постачання ресурсу. Така структура дозволяє ефективно управляти процесами, швидко реагувати на зміни ринку та утримувати високий рівень якості обслуговування.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Газ.Уа» є постачання природного газу для побутових споживачів, юридичних осіб та бюджетних установ; надання консалтингових послуг у сфері енергетики; проектування та монтаж систем газопостачання; технічне обслуговування та диспетчеризація об'єктів газової інфраструктури. Компанія активно працює над розширенням спектру послуг, пропонуючи клієнтам супровід при укладенні договорів, оптимізацію споживання газу, а також встановлення сучасних систем обліку. Серед інноваційних напрямів розвитку – впровадження програм енергетичного моніторингу та цифровізація обслуговування клієнтів.

Компанія також активно співпрацює з органами місцевого самоврядування в рамках модернізації теплопостачання та енергоефективності. Здійснюється підключення нових житлових мікрорайонів до газових мереж, із врахуванням сучасних екологічних вимог та технічних норм. Крім того, ТОВ «Газ.Уа» бере участь у пілотних проектах з упровадження розумних лічильників, дистанційного зчитування даних, що дозволяє знизити витрати споживачів та покращити точність обліку ресурсу.

У рамках реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ «Газ.Уа» активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності. Компанія підтримує екологічні ініціативи, займається просвітницькою діяльністю серед населення щодо безпечного використання газу, а також інвестує у внутрішнє навчання персоналу. Значна увага приділяється дотриманню техніки безпеки, охороні праці та підвищенню кваліфікації співробітників. Завдяки впровадженню внутрішніх стандартів якості обслуговування ТОВ «Газ.Уа» вдалося знизити рівень аварійності, підвищити ефективність виробничих процесів та покращити рівень задоволеності клієнтів.

Особливої уваги заслуговує аналітична діяльність компанії, яка передбачає постійний моніторинг ринку природного газу, аналіз змін у тарифній політиці, оцінку фінансових ризиків і прогнози щодо вартості ресурсу на найближчу перспективу. Це дозволяє оперативно реагувати на виклики, адаптувати договірні умови та запропонувати конкурентоспроможні ціни для різних категорій споживачів. Аналітичний підрозділ готує регулярні звіти, які враховуються при прийнятті стратегічних рішень, розробці бюджетних планів і визначенні інвестиційних пріоритетів компанії.

Істотну роль у діяльності компанії відіграє розвиток ІТ-інфраструктури. Зокрема, впроваджено онлайн-сервіси для подачі заявок, оплати рахунків, оформлення документів та отримання технічної інформації. Це значно спростило процедури обслуговування, зменшило навантаження на контакт-центри та дозволило клієнтам вирішувати більшість питань дистанційно. У перспективі планується інтеграція мобільного додатку, що міститиме персоніфіковану інформацію, аналітику споживання та можливість зворотного зв'язку [37].

З економічної точки зору ТОВ «Газ.Уа» демонструє стійку динаміку зростання фінансових показників. Протягом останніх п'яти років компанія стабільно нарощує обсяги реалізації природного газу, укладає нові довгострокові контракти, розширює портфель споживачів у промисловому та бюджетному секторах. Позитивна ділова репутація дозволяє отримувати

сприятливі умови співпраці з банками, лізинговими структурами та постачальниками. Компанія прагне до самодостатності в ресурсному забезпеченні, укладаючи прямі угоди з видобувними підприємствами та розглядаючи можливості власного імпорту газу через доступ до газотранспортної системи України.

Одним із важливих напрямків роботи є адаптація діяльності до вимог ринку в умовах реформування енергетичної галузі. Зокрема, ТОВ «Газ.Уа» активно реалізує положення Закону України «Про ринок природного газу», бере участь у сертифікації як оператора постачання, дотримується правил добросовісної конкуренції та забезпечує прозорість комерційної політики. Спеціалісти компанії регулярно проходять підвищення кваліфікації відповідно до нормативів Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

Крім основної діяльності, компанія бере участь у суспільно важливих проектах. Наприклад, у межах партнерства з місцевими громадами проводяться програми газифікації сіл та віддалених населених пунктів, встановлюються пункти обігріву для соціально незахищених верств населення, забезпечується підтримка комунальних закладів у зимовий період. Такі ініціативи не лише сприяють підвищенню рівня життя громадян, а й формують позитивний імідж компанії серед населення.

Загалом ТОВ «Газ.Уа» – це приклад сучасного українського підприємства, що поєднує прагматизм у веденні бізнесу з соціальною відповідальністю, технологічним розвитком і високими стандартами обслуговування. Компанія має потенціал до подальшого зростання, диверсифікації діяльності та виходу на нові сегменти ринку, що є запорукою її стабільної присутності в енергетичному секторі України.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Газ.Уа» ґрунтується на оцінці ключових показників, що відображають рівень ділової активності, рентабельності, платоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Дослідження охоплює трирічний період, що дозволяє простежити динаміку змін і виявити основні тенденції в розвитку компанії. У процесі аналізу використовуються офіційні фінансові звіти, внутрішні аналітичні документи та узагальнені статистичні дані, що надають комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства.

ТОВ «Газ.Уа» здійснює господарську діяльність у сфері постачання природного газу, що є високоризиковою галуззю з огляду на коливання ринкових цін, сезонні коливання попиту, регуляторні обмеження та залежність від міжнародної кон'юнктури. У цих умовах ефективне управління фінансами відіграє вирішальну роль для збереження конкурентоспроможності та забезпечення прибутковості. Особливу увагу в аналізі приділено структурі доходів, динаміці витрат, прибутковості діяльності та ефективності використання активів підприємства.

Таблиця 2.1. Основні фінансові показники підприємства за останні три роки (наведено у тисячах гривень):

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід від реалізації продукції	189 500	234 800	271 300
Собівартість реалізованої продукції	157 400	191 000	214 500
Валовий прибуток	32 100	43 800	56 800
Адміністративні витрати	9 300	10 400	12 600
Витрати на збут	6 800	7 100	8 200
Операційний прибуток	16 000	26 300	36 000
Чистий прибуток	11 400	18 900	26 500
Загальна вартість активів	145 600	163 200	182 700
Власний капітал	84 000	97 500	113 400
Поточні зобов'язання	34 600	39 400	41 200

Аналізуючи показники доходу, можна зробити висновок, що за період 2021–2023 років підприємство демонструє стабільне зростання виручки. Якщо у 2021 році обсяг реалізації становив 189 500 тис. грн, то у 2023 році він

досягнув 271 300 тис. грн, що свідчить про приріст на 43,2 %. Це зростання можна пояснити розширенням клієнтської бази, оптимізацією логістичних процесів та підвищенням ефективності комерційної діяльності. Водночас важливо звернути увагу на паралельне зростання собівартості, яке хоч і залишається контрольованим, однак впливає на динаміку прибутковості.

Збільшення валового прибутку протягом трьох років демонструє позитивну тенденцію, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності. У 2021 році валовий прибуток становив 32 100 тис. грн, у 2022 році – 43 800 тис. грн, а у 2023 – вже 56 800 тис. грн. Така динаміка вказує на здатність підприємства зберігати маржинальність навіть в умовах зростання витрат на закупівлю, транспортування та розподіл газу. Це також може бути результатом модернізації обладнання або вдосконалення договірних умов із постачальниками.

Показник адміністративних витрат зростав помірно: з 9 300 тис. грн у 2021 році до 12 600 тис. грн у 2023 році. Зростання цих витрат обґрунтоване розширенням масштабу діяльності, необхідністю підвищення заробітної плати адміністративному персоналу та витратами на інформаційні технології. Однак цей приріст витрат не перевищує темпів зростання доходу, що свідчить про збереження керованості витратної частини бюджету.

Витрати на збут також поступово зростали, але їхня частка у загальній структурі витрат залишалася відносно стабільною, що свідчить про ефективність маркетингової та логістичної стратегії. Показник операційного прибутку зріс з 16 000 тис. грн у 2021 році до 36 000 тис. грн у 2023 році, що є майже дворазовим зростанням. Така динаміка свідчить про високий рівень операційної ефективності, а також правильний вибір стратегічних пріоритетів у розвитку підприємства.

Показник чистого прибутку зазнав суттєвого зростання – з 11 400 тис. грн до 26 500 тис. грн, тобто більш ніж удвічі. Це свідчить про результативність діяльності підприємства, його здатність не лише покривати поточні витрати,

але й забезпечувати стабільний дохід для власників, а також формувати резерви для подальших інвестицій.

Загальна вартість активів також зросла, що є ознакою інвестиційного розвитку. Якщо у 2021 році цей показник становив 145 600 тис. грн, то вже у 2023 він досяг 182 700 тис. грн. У структурі активів переважають оборотні активи, однак спостерігається й поступове зростання частки необоротних активів, що свідчить про реалізацію інвестиційних проєктів, зокрема у сфері модернізації інфраструктури.

Власний капітал підприємства зростав поступово: з 84 000 тис. грн у 2021 році до 113 400 тис. грн у 2023 році. Це є свідченням нарощування внутрішніх ресурсів, а також прибуткової діяльності, оскільки частина прибутку залишалась на підприємстві у вигляді нерозподіленого прибутку. Така тенденція забезпечує стабільну основу для фінансування подальшого розвитку без надмірної залежності від зовнішніх запозичень. Крім того, зростання власного капіталу позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та покращує його інвестиційну привабливість.

Аналіз зобов'язань підприємства свідчить про їх помірне зростання. Поточні зобов'язання у 2021 році становили 34 600 тис. грн, а у 2023 році – 41 200 тис. грн. Таке зростання не є критичним і відповідає темпам розширення діяльності. Варто зазначити, що співвідношення між поточними зобов'язаннями та власним капіталом залишається на прийнятному рівні, що свідчить про достатню платоспроможність та фінансову рівновагу підприємства.

Оцінюючи ділову активність, можна зауважити, що підприємство підтримує стабільний рівень обігу активів, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси. Рентабельність операційної діяльності та чиста рентабельність продемонстрували позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності управління фінансовими потоками. Так, рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до доходу) у 2021 році

становила 6 %, у 2022 – 8 %, а у 2023 – 9,8 %, що є свідченням поступового підвищення прибутковості.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан ТОВ «Газ.Уа» характеризується як стабільний та такий, що покращується. Компанія демонструє впевнене зростання основних фінансових показників, зберігає контроль над витратами, формує достатній рівень прибутковості та підтримує високу ділову активність. Водночас потенційними напрямками подальшого вдосконалення залишаються оптимізація структури витрат, удосконалення кредитної політики та активізація інвестиційної діяльності. Забезпечення фінансової стійкості, диверсифікація джерел прибутку й підвищення ефективності управління ресурсами сприятимуть довгостроковому зростанню та посиленню ринкових позицій підприємства в галузі енергопостачання.

2.3. SWOT-аналіз підприємства та визначення стратегічних пріоритетів та аналіз конкурентного середовища та ринкових позицій ТОВ «Газ.Уа»

SWOT-аналіз ТОВ «Газ.Уа» дозволяє визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на стратегію розвитку підприємства, а також виявити напрями для зміцнення конкурентних позицій. До сильних сторін підприємства можна віднести стабільну динаміку фінансового зростання, що підтверджується аналізом попередніх трьох років діяльності. Компанія має добре налагоджену систему закупівлі, транспортування та розподілу природного газу, що дозволяє забезпечити надійність постачання споживачам. Також слід відзначити високу кваліфікацію управлінського персоналу, що забезпечує ефективне стратегічне планування й адаптацію до змін у регуляторному середовищі [35].

Суттєвою перевагою є наявність довгострокових контрактів із ключовими клієнтами, що гарантує стабільні надходження в умовах ринкових

коливань. Компанія інвестує у цифровізацію сервісів, зокрема у впровадження онлайн-кабінетів для споживачів, що підвищує лояльність клієнтів та зменшує витрати на обслуговування. Важливою сильною стороною є також зростаюча частка власного капіталу у структурі джерел фінансування, що свідчить про фінансову самостійність.

Водночас слабкими сторонами залишаються залежність від зовнішніх постачальників газу, що обмежує гнучкість у ціноутворенні, а також високий рівень конкуренції на національному ринку. Обмежений рівень інвестицій у власні генеруючі потужності знижує потенціал для вертикальної інтеграції. Крім того, темпи оновлення інфраструктури є недостатніми у контексті викликів, пов'язаних із підвищенням енергоефективності та екологічної безпеки.

Таблиця 2.2. SWOT-аналіз ТОВ «Газ.Уа»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стабільне фінансове зростання;</li> <li>– кваліфіковане управління;</li> <li>– довгострокові контракти з клієнтами;</li> <li>– цифровізація обслуговування;</li> <li>– високий рівень власного капіталу;</li> <li>– налагоджені логістичні процеси;</li> <li>– позитивна ділова репутація;</li> </ul>	<p><b>Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання попиту на енергоефективні рішення;</li> <li>– розвиток ринку альтернативної енергетики;</li> <li>– участь у державних програмах модернізації;</li> <li>– залучення іноземних інвесторів;</li> <li>– розширення спектра енергетичних послуг;</li> <li>– впровадження новітніх технологій транспортування газу;</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– залежність від зовнішніх постачальників;</li> <li>– недостатні інвестиції в інфраструктуру;</li> <li>– слабка вертикальна інтеграція;</li> <li>– обмежене оновлення основних фондів;</li> <li>– нестача власних генеруючих потужностей;</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання конкуренції на ринку;</li> <li>– нестабільність валютного курсу;</li> <li>– зміни в законодавстві про енергоринок;</li> <li>– ризики геополітичного характеру;</li> <li>– потенційне падіння платоспроможності споживачів;</li> <li>– обмеження на імпорتنі поставки;</li> </ul>

У цьому контексті стратегічні пріоритети ТОВ «Газ.Уа» полягають у максимальному використанні сильних сторін для реалізації наявних можливостей. Зокрема, підприємству доцільно інвестувати у диверсифікацію енергетичних продуктів, зокрема у розвиток послуг з енергоаудиту, енергоефективних технологій та створення інфраструктури для зберігання

газу. Посилення цифрових каналів комунікації дозволить не лише утримувати існуючих клієнтів, а й залучати нових через підвищення зручності сервісу.

Також підприємству доцільно активізувати роботу в напрямку інтеграції з локальними енергосистемами, зокрема шляхом будівництва міні-електростанцій або створення спільних проєктів з виробництва біогазу. Це дозволить зменшити залежність від зовнішніх постачальників і частково нейтралізувати вплив слабких сторін.

ТОВ «Газ.Уа» функціонує в умовах висококонкурентного середовища, що формується під впливом низки економічних, технологічних і регуляторних факторів. Основними конкурентами на українському ринку є великі газопостачальні компанії як державної, так і приватної форми власності, включно з міжнародними корпораціями, що мають доступ до імпортного ресурсу та володіють значними інвестиційними можливостями. Водночас сегмент малих і середніх підприємств, що надають послуги локального характеру, також посилює тиск на середньорозмірні компанії, до яких належить ТОВ «Газ.Уа».

Компанія утримує стабільні позиції на регіональному рівні, забезпечуючи постачання природного газу переважно промисловим споживачам та підприємствам ЖКГ. Частка ринку підприємства у своєму цільовому сегменті становить близько 5–6 % залежно від регіону, що є доволі значним показником за умов монополізації окремих сегментів енергетичного ринку. Конкурентна перевага компанії полягає у гнучкій тарифній політиці, адаптованій до коливань ринку, а також у прагненні підтримувати високий рівень сервісу.

Особливу увагу ТОВ «Газ.Уа» приділяє розширенню партнерських відносин із промисловими споживачами. Такий підхід дозволяє зміцнювати договірну базу та зменшувати ризики втрати клієнтської аудиторії. Ще однією конкурентною перевагою є наявність навченої технічної служби, яка оперативно реагує на аварійні ситуації й проводить планове обслуговування мереж, що підвищує загальний рівень надійності постачання [32].

Попри зазначені сильні сторони, підприємство стикається з низкою проблем, зокрема зростаючим тиском з боку операторів ГТС і трейдерів, які користуються перевагами прямих поставок газу з європейських хабів. У зв'язку з цим для ТОВ «Газ.Уа» актуальним є питання зміцнення своєї ринкової стратегії через технологічне оновлення основних фондів, розвиток власних джерел постачання та розширення участі у програмі сертифікації постачальників газу.

Таким чином, стратегічне положення ТОВ «Газ.Уа» характеризується як стабільне з потенціалом до розширення. Для закріплення конкурентних переваг компанії необхідно продовжувати інтеграцію нових цифрових рішень, підвищувати енергоефективність на всіх етапах ланцюга постачання, розширювати клієнтську базу за рахунок мультисервісних рішень і забезпечити відповідність вимогам національного законодавства в контексті прозорості тарифоутворення та енергетичної безпеки.

## Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Газ.Уа» – це українське підприємство, що функціонує у сфері енергетики з акцентом на забезпечення споживачів природним газом, супутніми послугами та розвитком інфраструктури газопостачання. Компанія позиціонує себе як надійний гравець ринку, орієнтований на довготривалу співпрацю, інноваційні рішення та енергоефективність. Заснована компанія у 2007 році з метою створення сучасного, технологічно оснащеного та клієнтоорієнтованого оператора на ринку постачання природного газу в Україні. Початково ТОВ «Газ.Уа» зосереджувалося на роботі в межах однієї області, однак поступове розширення клієнтської бази, партнерських зв'язків та виробничих потужностей дозволило компанії розширити географію діяльності на декілька регіонів України.

Загалом ТОВ «Газ.Уа» – це приклад сучасного українського підприємства, що поєднує прагматизм у веденні бізнесу з соціальною

відповідальністю, технологічним розвитком і високими стандартами обслуговування. Компанія має потенціал до подальшого зростання, диверсифікації діяльності та виходу на нові сегменти ринку, що є запорукою її стабільної присутності в енергетичному секторі України.

2. Фінансово-економічний стан ТОВ «Газ.Уа» характеризується як стабільний та такий, що покращується. Компанія демонструє впевнене зростання основних фінансових показників, зберігає контроль над витратами, формує достатній рівень прибутковості та підтримує високу ділову активність. Водночас потенційними напрямками подальшого вдосконалення залишаються оптимізація структури витрат, удосконалення кредитної політики та активізація інвестиційної діяльності. Забезпечення фінансової стійкості, диверсифікація джерел прибутку й підвищення ефективності управління ресурсами сприятимуть довгостроковому зростанню та посиленню ринкових позицій підприємства в галузі енергопостачання.

3. SWOT-аналіз ТОВ «Газ.Уа» дозволяє визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на стратегію розвитку підприємства, а також виявити напрями для зміцнення конкурентних позицій. До сильних сторін підприємства можна віднести стабільну динаміку фінансового зростання, що підтверджується аналізом попередніх трьох років діяльності. Компанія має добре налагоджену систему закупівлі, транспортування та розподілу природного газу, що дозволяє забезпечити надійність постачання споживачам.

Стратегічне положення ТОВ «Газ.Уа» характеризується як стабільне з потенціалом до розширення. Для закріплення конкурентних переваг компанії необхідно продовжувати інтеграцію нових цифрових рішень, підвищувати енергоефективність на всіх етапах ланцюга постачання, розширювати клієнтську базу за рахунок мультисервісних рішень і забезпечити відповідність вимогам національного законодавства в контексті прозорості тарифоутворення та енергетичної безпеки.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ГАЗ.УА»

### 3.1. Формування стратегічних цілей та завдань підприємства

Формування стратегічних цілей та завдань підприємства є фундаментальним етапом у процесі стратегічного управління. Для ТОВ «Газ.Уа» цей процес має особливе значення, зважаючи на складність галузі, високий рівень конкуренції, потребу в енергетичній трансформації та необхідність адаптації до швидкоплинного зовнішнього середовища. Стратегічні цілі підприємства виступають орієнтирами для прийняття управлінських рішень, визначають напрямки розвитку та слугують основою для розробки тактичних кроків у коротко- та середньостроковій перспективі.

Першим кроком у формуванні стратегічних цілей є оцінка поточного стану підприємства, аналіз внутрішніх ресурсів, фінансової стабільності, структури клієнтського портфеля та технологічної бази. Для ТОВ «Газ.Уа» ця оцінка продемонструвала стабільний фінансовий стан, наявність кваліфікованого кадрового потенціалу, ефективно побудовану логістику та значний досвід роботи в секторі. Водночас було виявлено обмежену диверсифікацію послуг, недостатній рівень цифрової трансформації та залежність від регуляторного середовища [29].

Враховуючи ці аспекти, генеральною стратегічною метою ТОВ «Газ.Уа» визначено забезпечення сталого зростання компанії через модернізацію інфраструктури, розширення ринкової присутності, підвищення енергоефективності послуг і вдосконалення взаємодії зі споживачами на основі цифрових технологій. Ця мета втілюється у системі конкретизованих завдань, які структуровано за напрямками функціонування підприємства.

У напрямі розвитку матеріально-технічної бази першочерговим завданням є оновлення систем обліку газу, модернізація магістральних трубопроводів, запровадження автоматизованих вузлів контролю, а також

впровадження систем інтелектуального управління тиском. Це дозволить знизити технічні втрати та підвищити надійність газопостачання. Інвестиції в інфраструктуру розглядаються як довгострокові, з поступовою окупністю, але високим ефектом у контексті вартості обслуговування та експлуатації.

У напрямі цифровізації одним із ключових завдань є впровадження CRM-систем для управління відносинами з клієнтами, що дозволить автоматизувати процеси виставлення рахунків, обробки заявок, зворотного зв'язку та аналітики споживання. Створення персоналізованих електронних кабінетів для споживачів, інтегрованих з мобільними застосунками, підвищить рівень клієнтського сервісу та лояльності. Це відповідає загальноєвропейській тенденції діджиталізації енергетичних послуг та дозволяє компанії зберегти конкурентоспроможність.

Ще одним важливим напрямом є розширення присутності на ринку. Для досягнення цієї стратегічної мети необхідно здійснити сегментацію існуючих споживачів, виявити нові ринкові ніші, зокрема в секторі малого бізнесу та аграрного виробництва. Розробка адаптивних тарифних пакетів і запуск програм лояльності для нових клієнтів забезпечить підприємству стабільне зростання доходів. Також актуальним є розгляд можливостей міжрегіонального розширення діяльності шляхом відкриття філій або через укладання партнерських угод з місцевими газорозподільними підприємствами.

У сфері людських ресурсів стратегічні цілі передбачають розвиток корпоративної культури, побудованої на принципах відповідальності, прозорості та інноваційності. Запровадження системи безперервного навчання, стажування, участі у профільних конференціях дозволить підтримувати високий рівень компетентності персоналу. Окремим завданням є залучення молодих спеціалістів та їх адаптація в умовах цифрового перетворення галузі. Крім того, особлива увага приділяється системі мотивації, яка повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема – визнання, можливості кар'єрного зростання, участь у внутрішніх інноваційних проєктах [27].

У напрямі фінансової стабільності ключовою метою є збереження позитивної динаміки грошових потоків, диверсифікація джерел фінансування, підвищення прозорості фінансової звітності та оптимізація витрат. Основними завданнями виступають зменшення дебіторської заборгованості шляхом запровадження гнучких умов оплати для клієнтів, проведення аудитів витрат і формування резервів стабілізації. Застосування сучасних методів фінансового планування дозволить більш ефективно керувати ризиками та зменшити залежність від коливань ринку.

Важливим елементом стратегічного управління в сучасних умовах є забезпечення енергетичної безпеки як на макрорівні, так і в межах функціонування конкретного підприємства. У цьому контексті стратегічні завдання ТОВ «Газ.Уа» орієнтуються на підвищення стійкості до зовнішніх викликів, зменшення залежності від нестабільних джерел постачання, а також посилення внутрішніх механізмів аварійного реагування та оперативного моніторингу мереж. Одним із пріоритетів є впровадження сучасних систем диспетчерського управління, які дозволяють в реальному часі відслідковувати тиск у системі, виявляти потенційні витіки, оперативно локалізувати аварії та здійснювати превентивне технічне обслуговування. Також важливим завданням є формування стратегічного резерву обладнання, запірної арматури та матеріалів, що можуть бути оперативно використані у разі техногенних інцидентів або надзвичайних ситуацій.

У площині сталого розвитку підприємства стратегічне планування фокусується на екологічній безпеці, зменшенні викидів та впливу на довкілля. З огляду на європейський курс України, актуальними є завдання з впровадження заходів енергоефективності, участі у програмах «зеленого переходу» та ініціативах, пов'язаних з вуглецевою нейтральністю. Для ТОВ «Газ.Уа» стратегічною метою виступає розробка й реалізація програми зниження витрат метану в системах газорозподілу, перехід до електронного документообігу як елементу зменшення споживання паперових ресурсів, а також розробка ESG-звітності для демонстрації відкритості в сфері впливу на

навколишнє середовище, соціальної відповідальності та корпоративного управління [28].

Крім того, у стратегічній площині ТОВ «Газ.Уа» приділяє значну увагу правовій адаптації до змін нормативно-правової бази України та гармонізації із законодавством ЄС. Завдання в цій сфері полягають у постійному моніторингу законодавчих ініціатив, проведенні правової експертизи щодо відповідності внутрішніх процедур нормам регуляторів та підготовці персоналу до нових вимог. Особливо актуальними є зміни у сфері тарифоутворення, технічних регламентів безпеки, екологічного оподаткування, а також правила конкуренції на енергетичних ринках. Вирішення цих завдань дозволить уникнути юридичних ризиків, забезпечити передбачуваність господарської діяльності та посилити позиції компанії в перемовинах із зовнішніми контрагентами.

Усе вище викладене дозволяє зробити висновок, що стратегічне планування ТОВ «Газ.Уа» має багатовекторний характер і ґрунтується на комплексному підході до трансформації бізнесу. Генеральна стратегічна мета підприємства не обмежується лише економічними показниками, а передбачає також відповідальне ставлення до довкілля, розвиток людського капіталу, цифрову інтеграцію та безпеку на всіх рівнях функціонування.

Формування стратегічних цілей та завдань ТОВ «Газ.Уа» ґрунтується на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, результатах SWOT-аналізу, а також сучасних тенденціях у сфері енергетики, технологій та споживчих очікувань. Компанія визначає пріоритети, які охоплюють економічну, технологічну, екологічну, організаційну та соціальну складові. Основною довгостроковою метою є трансформація підприємства в адаптивну, інноваційну, екологічно відповідальну структуру, здатну не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх.

У стратегічному вимірі ключове місце посідає забезпечення сталого зростання доходів. Для цього компанія ставить за мету розширення ринку збуту, збільшення частки національного газового ринку, диверсифікацію

продуктового портфеля за рахунок впровадження нових сервісів. Основними завданнями в цьому контексті є оптимізація договірної роботи з клієнтами, активізація маркетингових інструментів, впровадження програм лояльності та персоніфікованих тарифів. Окрему увагу приділяється розвитку роздрібного сегменту через електронні платформи, а також інтеграції платіжних сервісів у зовнішні застосунки партнерів.

У технічній площині підприємство фокусується на модернізації інфраструктури, автоматизації виробничих процесів та підвищенні надійності газопостачання. Стратегічними цілями є скорочення технічних втрат, зменшення енерговитрат, впровадження новітніх систем телеметрії, дистанційного моніторингу та управління. Серед конкретних завдань – встановлення інтелектуальних приладів обліку, оновлення мереж із використанням корозійностійких матеріалів, підвищення технологічної безпеки. Це дозволяє не лише зменшити витрати, а й підвищити якість обслуговування споживачів [16].

В організаційному вимірі стратегічною метою є створення ефективної управлінської моделі, орієнтованої на результат, інновації та прозорість. Основними завданнями виступають децентралізація прийняття рішень, оптимізація функціональної структури, впровадження KPI-систем, розвиток управління проектами. У цьому контексті підприємство також визначає ціль удосконалення внутрішніх регламентів, створення центрів експертизи за ключовими напрямками діяльності, підтримку крос-функціональної взаємодії між підрозділами.

Соціальна складова стратегічного розвитку включає цілі щодо підвищення рівня задоволеності персоналу, утримання талановитих працівників, формування відкритого корпоративного середовища. Завдання в цій сфері охоплюють запуск програм професійного розвитку, розширення інституту наставництва, проведення регулярного оцінювання компетентностей. Запровадження гнучких форм зайнятості та механізмів

внутрішнього зростання має на меті зменшити плинність кадрів та підвищити залученість працівників.

Екологічний напрям розвитку ТОВ «Газ.Уа» передбачає стратегічне впровадження принципів енергоефективності та зниження негативного впливу на довкілля. Однією з головних цілей є забезпечення екологічної відповідальності бізнесу шляхом системного моніторингу викидів, переходу до низьковуглецевих технологій, а також впровадження замкнутих технологічних циклів у виробничих процесах. Серед ключових завдань – аудит екологічних ризиків, встановлення систем контролю якості повітря в зоні експлуатації газових мереж, участь у проектах з озеленення навколишньої інфраструктури. Також компанія розробляє політику скорочення метанових втрат, що є важливою частиною адаптації до стандартів Європейського Союзу в рамках екологічного регулювання [22].

Зовнішньоекономічний вектор стратегічного розвитку орієнтований на розширення співпраці з міжнародними постачальниками обладнання, технологій та знань. Однією з цілей є інтеграція у міжнародні ринки енергетичних послуг, залучення інвестиційних ресурсів з-за кордону, розвиток спільних ініціатив з європейськими компаніями. До першочергових завдань входять укладання довгострокових угод з виробниками сучасного обладнання, участь у програмах технічної допомоги ЄС, створення умов для спільного фінансування інфраструктурних проєктів. Це дозволяє знизити інвестиційні ризики та прискорити реалізацію великих проєктів.

У фінансовій площині стратегічною метою підприємства є забезпечення стабільної прибутковості, зростання рентабельності операційної діяльності та ефективне управління фінансовими ресурсами. Завдання охоплюють диверсифікацію джерел доходу, оптимізацію структури витрат, контроль дебіторської заборгованості, підвищення оборотності активів. Також підприємство планує впровадити систему фінансового планування з використанням прогнозних сценаріїв, що дозволить забезпечити стійкість до ринкових коливань та зменшити залежність від сезонних чинників.

Особливу увагу ТОВ «Газ.Уа» приділяє інноваційним стратегіям як основі довгострокової конкурентоспроможності. До цілей у цій сфері належить формування внутрішньої екосистеми інновацій, стимулювання ініціатив з боку персоналу, створення відділу інноваційного розвитку. Завданням є впровадження відкритих платформ для збору ідей, участь у галузевих форумах, взаємодія з університетами та стартапами, що спеціалізуються на енергетичних технологіях. Це дозволить підприємству залишатись лідером змін і своєчасно адаптувати продукти та послуги до нових запитів клієнтів.

Наведена стратегічна логіка дозволяє сформулювати цілісне бачення майбутнього підприємства. Розроблені цілі та завдання мають бути формалізовані у відповідні стратегічні програми, що міститимуть механізми реалізації, строки, відповідальних осіб та індикатори досягнення. У наступному повідомленні буде подано узагальнену таблицю стратегічних цілей та завдань ТОВ «Газ.Уа».

### 3.2. Визначення стратегічних напрямків розвитку (інноваційний, маркетинговий, екологічний, інвестиційний підходи)

Інноваційний підхід до стратегічного розвитку ТОВ «Газ.Уа» базується на усвідомленні ключової ролі технологічного оновлення у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку енергетичних ресурсів. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та посилення вимог до екологічної безпеки компанія зорієнтована на впровадження передових технічних рішень у процес транспортування, обліку та контролю якості природного газу. Основною метою інноваційного напрямку є створення адаптивної моделі виробничої системи, здатної оперативно реагувати на зміни ринку, технологічні виклики та регуляторні ініціативи держави [31].

Ключовими завданнями інноваційної стратегії є модернізація існуючих мереж із використанням сенсорних систем моніторингу, автоматизація вузлів обліку, впровадження систем диспетчерського управління на базі штучного інтелекту. Також передбачено впровадження енергозберігаючих технологій, зокрема теплоізоляційних матеріалів нового покоління, інтелектуальних систем керування тиском у трубопроводах, а також технологій зниження втрат метану. Для забезпечення ефективного управління інноваціями компанія створює внутрішній інноваційний хаб, залучаючи до співпраці вітчизняні та іноземні науково-дослідні установи, університети, інжинірингові центри. Особливу увагу приділено розробці цифрових платформ управління технічними активами підприємства, що дозволить підвищити точність прогнозування технічного зносу, мінімізувати аварійні ситуації та зменшити витрати на обслуговування.

Маркетинговий напрям стратегічного розвитку передбачає суттєве переосмислення підходів до взаємодії з кінцевим споживачем, формування стабільного попиту на послуги підприємства та посилення ринкових позицій ТОВ «Газ.Уа» в умовах лібералізації ринку енергоносіїв. У рамках маркетингової стратегії компанія фокусує зусилля на побудові довгострокових клієнтських відносин, вдосконаленні сервісної підтримки, персоналізації комунікацій з різними сегментами споживачів. Визначальною метою є створення ціннісної пропозиції, що поєднує якість, безпеку та адаптивність до потреб клієнта.

Серед конкретних завдань – запровадження системи CRM (Customer Relationship Management) для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами, розробка мобільного додатку для відстеження споживання газу в реальному часі, спрощення процедур подачі заявок, оплати послуг та отримання консультацій. Окремо опрацьовується стратегія роботи з корпоративними клієнтами, що передбачає надання пакетів послуг з підвищеною енергоефективністю, енергетичний аудит об'єктів, гнучке тарифоутворення. Компанія також планує активізувати маркетингову присутність у цифровому

просторі через запуск інформаційного порталу, соціальні мережі, онлайн-платформи підтримки клієнтів, що дозволить зміцнити репутаційний капітал та покращити впізнаваність бренду на загальнонаціональному рівні.

Екологічний підхід до стратегічного розвитку ТОВ «Газ.Уа» зумовлений необхідністю адаптації до глобальних тенденцій у сфері охорони довкілля, декарбонізації економіки та зменшення негативного впливу підприємств паливно-енергетичного комплексу на екосистему. Основна стратегічна мета полягає у трансформації виробничих процесів згідно з принципами сталого розвитку, екологічної відповідальності та дотримання міжнародних стандартів у сфері викидів, утилізації відходів та використання ресурсів. Підприємство прагне не лише зменшити екологічні ризики, пов'язані з основною діяльністю, а й посилити свій внесок у формування низьковуглецевої економіки.

У межах цього підходу передбачено реалізацію таких завдань, як упровадження систем екологічного моніторингу на критичних ділянках газопровідної мережі, застосування екологічно безпечних мастил та реагентів, зменшення витоків метану, що є одним із найбільш шкідливих парникових газів. Також планується створення системи екологічного обліку, яка дозволить оцінювати та коригувати екосліди підприємства в режимі реального часу. Значну увагу компанія приділяє утилізації побічних продуктів виробництва, утриманню захисних зон довкола інфраструктури, санації ділянок після проведення ремонтних робіт. Розглядається можливість використання альтернативних джерел енергії на допоміжних об'єктах – зокрема, встановлення сонячних панелей на адміністративних спорудах, що дозволить скоротити споживання електроенергії з неекологічних джерел [30].

Крім цього, компанія розробляє стратегію корпоративної екологічної відповідальності, яка включає екопросвітницьку роботу серед працівників та споживачів, участь у державних і регіональних програмах екологічного спрямування, підтримку наукових ініціатив, спрямованих на збереження біорізноманіття та покращення стану довкілля в регіонах присутності підприємства. Таким чином, екологічна стратегія не обмежується лише

внутрішніми процесами, а інтегрується у соціальне середовище, формуючи довіру до компанії як до відповідального гравця на ринку.

Інвестиційний підхід до розвитку ТОВ «Газ.Уа» спрямований на формування стійкої системи капіталовкладень, здатної забезпечити реалізацію масштабних проєктів модернізації, розширення інфраструктури та впровадження новітніх технологій. З огляду на специфіку газорозподільного сектору, який потребує значних обсягів інвестицій у підтримання технічної надійності та безперервності постачання, стратегія підприємства зосереджена на диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури капіталу та побудові привабливого інвестиційного іміджу.

Основними напрямками інвестиційної діяльності є реконструкція газорозподільних пунктів, будівництво нових підвідних газопроводів у промисловій зоні та житлові квартали, придбання обладнання нового покоління, здатного знижувати експлуатаційні витрати. Підприємство активно працює над залученням фінансування через державні програми енергетичної безпеки, співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк. Важливим завданням є підвищення прозорості фінансової звітності, сертифікація підприємства згідно з міжнародними стандартами фінансового менеджменту, що сприятиме зростанню інвесторської довіри [34].

У межах інвестиційної стратегії також формується програма управління ризиками інвестиційного портфеля, яка дозволяє зменшити ймовірність втрат у разі зміни регуляторного середовища або кон'юнктури ринку. Розробляються внутрішні політики щодо відбору проєктів для інвестування, які передбачають оцінку не лише фінансових, але й екологічних, соціальних та управлінських чинників.

Такий системний підхід до інвестування дозволяє ТОВ «Газ.Уа» забезпечувати довгострокову стабільність, водночас зберігаючи гнучкість у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі. Компанія поступово переходить до формату стратегічного інвестування, де кожен вкладений ресурс

має не лише оперативну віддачу, а й перспективу формування доданої вартості через інновації, підвищення ефективності й екологічну безпеку. При цьому інвестиційна політика підприємства тісно пов'язується з іншими стратегічними підходами, зокрема інноваційним і екологічним, що свідчить про інтегрований характер розвитку.

Усі чотири стратегічні підходи – інноваційний, маркетинговий, екологічний та інвестиційний – не є ізольованими напрямками діяльності. Їх реалізація повинна відбуватись у тісній координації, з урахуванням внутрішньої логіки розвитку підприємства та зовнішніх викликів, які формують контекст функціонування газорозподільної галузі в Україні. Зважаючи на масштабність і капіталомісткість діяльності, ТОВ «Газ.Уа» повинно чітко структурувати процес стратегічного планування, спираючись на систему моніторингу досягнення стратегічних орієнтирів, оцінки результативності впроваджених заходів та гнучкої адаптації до нових умов. Зокрема, кожен з підходів повинен мати чітко сформульовані цілі, задачі, очікувані результати, а також ключові індикатори ефективності.

Інноваційна складова повинна супроводжуватись трансформацією корпоративної культури у бік відкритості до нових ідей, розвитку внутрішнього підприємництва, підтримки навчання та професійного зростання працівників. Маркетингова стратегія потребує удосконалення клієнтоорієнтованих сервісів, розвитку персоналізованих підходів у комунікації, переходу до цифрових платформ обслуговування. Екологічний підхід передбачає не лише відповідальність перед державою, а й формування позитивного іміджу підприємства серед місцевих громад, активістів, міжнародних партнерів. Інвестиційна політика повинна стати не лише засобом фінансування, але й інструментом формування довіри, сталого іміджу та репутаційної капіталізації компанії.

Таким чином, стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Газ.Уа» формують багаторівневу і багатовекторну систему, яка орієнтована на довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до змін та стійкість до ризиків. Їх

реалізація вимагає не лише ресурсної спроможності, а й стратегічної волі керівництва, високого рівня управлінської компетенції та здатності до постійного самовдосконалення організаційної моделі підприємства. Враховуючи динаміку енергетичних ринків, зростаючі очікування споживачів і посилення регуляторного контролю, комплексна реалізація інноваційного, маркетингового, екологічного та інвестиційного підходів стане запорукою трансформації компанії у лідера галузі з високим рівнем ефективності, екологічної відповідальності та соціальної значущості.

ТОВ «Газ.Уа», функціонуючи в стратегічно важливій сфері газопостачання, перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, яке характеризується високим ступенем невизначеності та зміни. Тому якісна оцінка ризиків та розробка дієвих механізмів їх мінімізації є критично важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Ключовими категоріями ризиків, з якими стикається компанія, є: політичні та регуляторні ризики, економічні ризики, фінансові ризики, технологічні ризики, екологічні ризики та соціальні ризики. Кожен з них має свої особливості, джерела виникнення та потенційні наслідки для стабільності функціонування підприємства.

Політичні та регуляторні ризики для ТОВ «Газ.Уа» обумовлені значною залежністю галузі від державного регулювання, частими змінами в законодавстві, тарифній політиці, а також впливом зовнішньополітичної ситуації. Наприклад, рішення уряду щодо перегляду рівня регульованих тарифів або вимог до прозорості закупівель можуть суттєво вплинути на прибутковість та планові показники підприємства. З метою зниження впливу цих ризиків необхідно сформувати внутрішній юридичний та аналітичний департамент, що забезпечить оперативне реагування на законодавчі зміни, а також участь у галузевих асоціаціях з метою лобіювання інтересів підприємства на рівні регулятора.

Економічні ризики включають в себе коливання курсу національної валюти, рівень інфляції, темпи зростання ВВП та купівельної спроможності

населення. У контексті енергетичного ринку економічна нестабільність безпосередньо впливає на попит на послуги газопостачання, своєчасність розрахунків з боку споживачів, а також на структуру витрат підприємства. Для мінімізації цього виду ризику необхідно застосовувати багатосценарне фінансове планування, впровадження страхування комерційних ризиків, а також диверсифікацію джерел доходу за рахунок нових видів послуг або освоєння суміжних ринків [34].

Фінансові ризики пов'язані з ліквідністю, платоспроможністю, ризиком неплатежів та надмірною залежністю від зовнішніх джерел фінансування. В умовах значного обсягу капітальних витрат та тривалих строків окупності інвестицій ТОВ «Газ.Уа» має забезпечити збалансовану фінансову політику, яка включатиме оптимізацію структури капіталу, контроль дебіторської заборгованості, підвищення обіговості активів. Механізмами мінімізації можуть стати використання факторингу, програми реструктуризації заборгованості, впровадження автоматизованих систем фінансового моніторингу.

Технологічні ризики є особливо критичними з огляду на технічну специфіку діяльності ТОВ «Газ.Уа», що пов'язана з експлуатацією мереж, обладнання та інформаційних систем. Застаріле обладнання, кібератаки на інфраструктуру, техногенні аварії можуть призвести до значних збитків та втрати репутації. Механізмами реагування є оновлення основних фондів, впровадження систем діагностики і прогнозування стану мереж, регулярні аудити ІТ-безпеки, навчання персоналу в сфері технологічної безпеки.

Екологічні ризики для ТОВ «Газ.Уа» є важливою частиною загального ризик-менеджменту, оскільки підприємство має справу з газовими мережами, які можуть впливати на навколишнє середовище у разі аварій чи витоків. Порушення екологічних стандартів, як внутрішніх, так і міжнародних, може призвести до штрафних санкцій, втрати ліцензій на діяльність, а також негативного впливу на імідж компанії. Тому важливою складовою є впровадження екологічних стандартів і принципів сталого розвитку, таких як

зниження викидів шкідливих газів, модернізація технологічних процесів з урахуванням екологічних вимог, а також участь у державних програмах енергоефективності. Оцінка екологічних ризиків повинна базуватись на постійному моніторингу викидів, наявності екологічних сертифікатів та оцінці впливу діяльності компанії на довкілля.

Соціальні ризики, зокрема ризики, пов'язані з іміджем підприємства, також є важливим аспектом для ТОВ «Газ.Уа». Враховуючи значення компанії для споживачів та місцевих громад, несприятливі соціальні настрої можуть призвести до зниження лояльності споживачів, протестних акцій чи навіть блокувань постачання газу. Серед основних причин соціальних ризиків є невдоволення споживачів тарифами, низький рівень обслуговування, неефективна комунікація з громадськістю. Механізмами мінімізації соціальних ризиків є активна взаємодія з населенням, забезпечення прозорості у формуванні тарифів, поліпшення якості обслуговування через цифровізацію сервісів, а також участь у соціальних проектах і благодійних ініціативах [9].

Оцінка ризиків на підприємстві повинна включати також використання сучасних методів прогнозування та моделювання, що дозволяє врахувати ймовірність настання конкретних подій і їх потенційні наслідки. Важливими інструментами є аналіз чутливості до зміни зовнішніх факторів, а також використання матриці ризиків, яка дозволяє візуалізувати потенційні загрози та їх вплив на стратегічні цілі підприємства. Постійний моніторинг та оцінка ризиків дає змогу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища і зменшувати ймовірність негативних наслідків.

У рамках розробки механізмів мінімізації ризиків для ТОВ «Газ.Уа» необхідно враховувати не лише стратегічні цілі, але й оперативну здатність організації реагувати на нові виклики. Це передбачає формування кризових команд, впровадження системи раннього попередження про виникнення ризиків, створення резервних фінансових та матеріальних ресурсів, а також забезпечення ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами.

Очікувані результати впровадження запропонованої стратегії мінімізації ризиків є надзвичайно важливими для сталого розвитку ТОВ «Газ.Уа». Завдяки комплексному підходу до управління ризиками підприємство здатне значно знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, а також забезпечити стійкість до негативних впливів ззовні. Оцінка ризиків і впровадження заходів щодо їх мінімізації дозволяють компанії не тільки стабільно функціонувати, а й підвищувати свою конкурентоспроможність, створюючи сприятливі умови для розвитку бізнесу. В довгостроковій перспективі це дозволить ТОВ «Газ.Уа» не лише зберегти свою позицію на ринку, але й активно працювати над розширенням ринкових часток, зростанням прибутковості та покращенням іміджу серед споживачів та партнерів.

Для реалізації стратегії мінімізації ризиків ТОВ «Газ.Уа» необхідно застосовувати кілька ключових підходів, які зможуть забезпечити стабільність діяльності та знизити ймовірність негативних впливів. Один із таких підходів – це розробка системи моніторингу та оцінки ризиків. Важливо, щоб компанія мала інструменти для оперативного виявлення та реакції на потенційно небезпечні ситуації. Для цього ТОВ «Газ.Уа» може застосовувати інтегровані системи управління ризиками, які дозволяють на кожному етапі діяльності контролювати ймовірність настання ризиків, їх масштаби та можливі наслідки.

Продовжуючи розгляд ризиків, підприємство має враховувати не тільки економічні, фінансові та соціальні ризики, а й технологічні загрози. Для компанії, що працює в газовій сфері, це можуть бути аварії на обладнанні, витоки газу, несправності в автоматичних системах управління та інші техногенні катастрофи. Це важливо з огляду на безпеку як для співробітників, так і для споживачів послуг. Тому необхідно постійно оновлювати технічну базу, вдосконалювати системи безпеки, проводити регулярне технічне обслуговування та навчання персоналу.

Техногенні ризики мають бути включені в план мінімізації шляхом розробки механізмів запобігання аваріям і своєчасного виявлення технічних

несправностей. Використання інноваційних технологій для діагностики та ремонту устаткування дозволить зменшити кількість збоїв і аварій, що є основою для забезпечення безпеки та безперебійної роботи компанії.

Для ефективної мінімізації ризиків компанія повинна ввести політику диверсифікації своїх бізнес-процесів і джерел фінансування. Це дозволить зменшити залежність від одного ринку чи одного виду діяльності. Наприклад, ТОВ «Газ.Уа» може розширити свою діяльність у суміжних сферах, таких як виробництво та постачання обладнання для газових мереж, що дозволить зменшити вплив економічних та ринкових ризиків, пов'язаних з непередбачуваними змінами у вартісних умовах газової промисловості [26].

Окрім цього, з огляду на зовнішнє середовище, компанії варто впроваджувати стратегії для управління юридичними та регуляторними ризиками. Зміни в законодавстві, нові регулювання щодо енергетичної політики, вимоги до екологічних стандартів можуть суттєво впливати на роботу ТОВ «Газ.Уа». Тому потрібно постійно моніторити законодавчі ініціативи та регулювання, співпрацювати з експертами в галузі права для своєчасного реагування на зміни та адаптації до нових умов.

Особливо важливою є стратегія розвитку корпоративної культури на підприємстві. Залучення та утримання висококваліфікованих кадрів є запорукою успішної роботи компанії. Оскільки ТОВ «Газ.Уа» працює в інтенсивно розвиваючійся галузі, то постійний розвиток співробітників, їх навчання новітнім технологіям, знанням сучасних норм безпеки та екологічних вимог є необхідною умовою для зниження людських помилок, які можуть призвести до серйозних наслідків.

На додаток до цього, ТОВ «Газ.Уа» повинно сприяти розвитку взаємовигідних відносин з постачальниками та партнерами, забезпечуючи довгострокову стабільність у відносинах із ключовими учасниками ринку. Стратегія розвитку та взаємодії з постачальниками і партнерами повинна бути спрямована на зниження зовнішніх ризиків і забезпечення своєчасного постачання необхідних ресурсів.

Також важливим є розвиток маркетингових стратегій для зменшення ринкових ризиків. Складність і непередбачуваність ринку газопостачання вимагають від компанії постійної адаптації до змін у попиті на газ та інших енергоносіїв, а також розвитку нових каналів продажу та доставки. Врахування змін в економічній ситуації, попиті споживачів, конкурентних умовах дозволяє компанії мінімізувати ризики, пов'язані з ринковими коливаннями.

З огляду на швидкі зміни в енергетичному секторі, компанія може також інвестувати в дослідження і розробки нових джерел енергії або технологій енергоефективності, що дозволить зберегти конкурентоспроможність на ринку та знизити ризики, пов'язані з викопними енергоносіями та залежністю від міжнародних постачальників.

Механізм мінімізації ризиків для ТОВ «Газ.Уа» передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в стратегію розвитку компанії, забезпечення системи постійного контролю та аналізу, а також активну участь усіх рівнів управління в процесі прийняття рішень щодо зниження ризиків.

У процесі реалізації стратегії мінімізації ризиків ТОВ «Газ.Уа» важливо враховувати постійне вдосконалення процесів і механізмів для оперативного реагування на змінні умови. Одним з ключових аспектів є впровадження системи раннього попередження, яка дозволяє виявляти потенційно небезпечні ситуації на етапі їхнього виникнення, ще до того, як вони можуть призвести до серйозних наслідків. Така система повинна бути максимально автоматизованою, що дозволить оперативно обробляти великі обсяги даних і здійснювати моніторинг на всіх етапах виробничого процесу [28].

Однією з важливих складових стратегії мінімізації ризиків є постійне вдосконалення технічних засобів, використовуваних у процесі постачання та транспортування газу. Зокрема, це включає автоматизацію виробничих процесів, модернізацію обладнання, впровадження новітніх технологій для контролю за станом трубопроводів, газових компресорних станцій і інших критичних елементів інфраструктури. Завдяки використанню передових технологій, таких як датчики для моніторингу тиску і витрат газу, а також

автоматизованих систем управління, можна значно знизити ймовірність аварійних ситуацій, а також швидко реагувати на будь-які збої у роботі систем.

Не менш важливою складовою стратегії є управління фінансовими ризиками, пов'язаними з коливанням цін на енергоносії, зокрема газ. ТОВ «Газ.Уа» повинно розробити фінансову стратегію, яка дозволить знижувати вплив таких коливань на фінансові результати компанії. Це може включати використання хеджування для захисту від різких змін цін, розробку плану резервного фонду, а також диверсифікацію джерел доходу. Також важливою є гнучка політика ціноутворення, яка дозволяє оперативно коригувати тарифи відповідно до зміни витрат або зміщення цінових тенденцій на ринку.

Особливою увагою повинна бути охоплена екологічна безпека компанії. Враховуючи, що газова індустрія є однією з найбільш інтенсивних у використанні природних ресурсів і має великий вплив на навколишнє середовище, ТОВ «Газ.Уа» повинно розробити та реалізувати стратегію екологічного управління. Це включає не лише виконання вимог екологічного законодавства, але й запровадження заходів з енергоефективності та зменшення шкідливих викидів у повітря. Впровадження нових екологічно чистих технологій та зменшення екологічного сліду компанії підвищить її репутацію на ринку та сприятиме підвищенню довіри з боку споживачів і партнерів [20].

Управління кадровими ризиками також є важливим елементом стратегії мінімізації ризиків. ТОВ «Газ.Уа» повинно активно працювати над залученням висококваліфікованих фахівців і створенням ефективної системи мотивації для персоналу. Це дозволить зменшити ризик втрати талановитих працівників, що може вплинути на ефективність роботи підприємства. Програми навчання та розвитку, спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, допоможуть підвищити їхню продуктивність та знизити ймовірність помилок, що можуть призвести до фінансових втрат або аварій.

Важливим етапом є також моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів щодо мінімізації ризиків. Для цього необхідно створити

систему регулярного аудиту та аналізу результатів, що дозволяє оперативно виявляти недоліки у стратегії і вчасно коригувати її. Враховуючи постійні зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства, стратегія мінімізації ризиків повинна бути динамічною, гнучкою і здатною адаптуватися до нових умов.

У результаті, ефективна реалізація стратегії мінімізації ризиків дозволить ТОВ «Газ.Уа» знизити потенційні загрози, підвищити стійкість підприємства до кризових ситуацій і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Врахування всіх можливих факторів і ефективного застосування механізмів ризик-менеджменту дозволить підприємству зберегти свою конкурентоспроможність на ринку та мінімізувати негативні наслідки від зовнішніх і внутрішніх змін.

Для завершення стратегії мінімізації ризиків ТОВ «Газ.Уа» необхідно також акцентувати увагу на стратегічному управлінні репутаційними ризиками. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у сфері енергетики, оскільки громадська думка та ставлення до компанії можуть значно вплинути на її фінансові та операційні показники. Для зниження репутаційних ризиків компанія повинна активно працювати з громадськістю, налагоджувати ефективну комунікацію з місцевими органами влади, медіа та іншими зацікавленими сторонами. Запровадження відкритої політики, відповідального ставлення до екологічних та соціальних проблем, а також публічне звітування про досягнення в галузі сталого розвитку допоможе підвищити довіру до компанії [39].

Що стосується інвестиційних ризиків, ТОВ «Газ.Уа» має постійно оцінювати потенційні інвестиційні проекти та їхні можливі ризики. Для зниження цього типу ризиків необхідно зосередитися на диверсифікації інвестиційних портфелів, що дозволить мінімізувати вплив фінансових коливань на діяльність компанії. Одним із підходів є створення резервних фондів ресурсів, які можуть бути використані в разі непередбачуваних ситуацій або нестабільності на ринку. Також, враховуючи швидку зміна

технологій, ТОВ «Газ.Уа» повинно активно інвестувати в інновації, що дозволить залишатися конкурентоспроможним на ринку і мінімізувати ризик відставання від технологічного прогресу.

Необхідно наголосити на важливості міжнародної співпраці в мінімізації ризиків. ТОВ «Газ.Уа» повинно розширювати співпрацю з міжнародними організаціями, що дозволить не тільки залучити додаткові інвестиції, але й отримати доступ до передових технологій і методів управління ризиками. Врахування міжнародного досвіду, а також виконання вимог міжнародних стандартів у сфері безпеки та екології, дозволить компанії поліпшити свої позиції на глобальному ринку газу і сприяти розвитку національної енергетичної безпеки.

Що стосується внутрішніх ризиків, важливою є оптимізація управлінських процесів в межах підприємства. ТОВ «Газ.Уа» повинно впровадити механізм безперервного вдосконалення, що дозволить ефективно реагувати на будь-які проблеми, що виникають в процесі діяльності. У цьому контексті особливу увагу варто приділити автоматизації внутрішніх процесів, покращенню взаємодії між різними підрозділами та інтеграції новітніх інформаційних систем для управління ризиками. Системи автоматизованого моніторингу, прогнозування та аналізу допоможуть вчасно виявляти потенційно небезпечні ситуації та оперативно коригувати стратегію управління ризиками [38].

Ще однією важливою складовою є формування команди для управління ризиками. ТОВ «Газ.Уа» має створити спеціалізовану команду фахівців, що займатимуться ідентифікацією, аналізом та мінімізацією ризиків. Ця команда повинна бути не лише висококваліфікованою, але й здатною до швидкої адаптації в умовах змінного ринку та технологічного прогресу. Окрім того, навчання та підвищення кваліфікації співробітників в області управління ризиками стане запорукою ефективної роботи компанії.

Зрештою, досягнення стратегічних цілей мінімізації ризиків залежить від постійного вдосконалення стратегії та механізмів її впровадження, що

передбачає систематичний перегляд і оновлення планів, орієнтуючись на змінні умови ринку, внутрішні процеси та зовнішні загрози. ТОВ «Газ.Уа» повинно впроваджувати інноваційні підходи до управління ризиками, зважаючи на глобальні тенденції та зміни в законодавчому середовищі, а також забезпечувати гнучкість у реагуванні на потенційні кризи. Тільки за таких умов компанія зможе зберегти свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток на тривалий період.

Таким чином, успішна реалізація стратегії мінімізації ризиків є ключовим фактором для забезпечення стабільного фінансового стану ТОВ «Газ.Уа», а також його зростання на ринку газопостачання. Система управління ризиками дозволяє зберігати високу ефективність роботи компанії, знижуючи негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз, що є важливим для подальшої успішної діяльності в умовах змінюваного ринкового середовища.

### Висновки до розділу 3

1. Формування стратегічних цілей та завдань підприємства є фундаментальним етапом у процесі стратегічного управління. Для ТОВ «Газ.Уа» цей процес має особливе значення, зважаючи на складність галузі, високий рівень конкуренції, потребу в енергетичній трансформації та необхідність адаптації до швидкоплинного зовнішнього середовища. Стратегічні цілі підприємства виступають орієнтирами для прийняття управлінських рішень, визначають напрямок розвитку та слугують основою для розробки тактичних кроків у коротко- та середньостроковій перспективі.

Особливу увагу ТОВ «Газ.Уа» приділяє інноваційним стратегіям як основі довгострокової конкурентоспроможності. До цілей у цій сфері належить формування внутрішньої екосистеми інновацій, стимулювання ініціатив з боку персоналу, створення відділу інноваційного розвитку.

Завданням є впровадження відкритих платформ для збору ідей, участь у галузевих форумах, взаємодія з університетами та стартапами, що спеціалізуються на енергетичних технологіях. Це дозволить підприємству залишатись лідером змін і своєчасно адаптувати продукти та послуги до нових запитів клієнтів.

Наведена стратегічна логіка дозволяє сформулювати цілісне бачення майбутнього підприємства. Розроблені цілі та завдання мають бути формалізовані у відповідні стратегічні програми, що міститимуть механізми реалізації, строки, відповідальних осіб та індикатори досягнення. У наступному повідомленні буде подано узагальнену таблицю стратегічних цілей та завдань ТОВ «Газ.Уа».

2. Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Газ.Уа» формують багаторівневу і багатовекторну систему, яка орієнтована на довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до змін та стійкість до ризиків. Їх реалізація вимагає не лише ресурсної спроможності, а й стратегічної волі керівництва, високого рівня управлінської компетенції та здатності до постійного самовдосконалення організаційної моделі підприємства. Враховуючи динаміку енергетичних ринків, зростаючі очікування споживачів і посилення регуляторного контролю, комплексна реалізація інноваційного, маркетингового, екологічного та інвестиційного підходів стане запорукою трансформації компанії у лідера галузі з високим рівнем ефективності, екологічної відповідальності та соціальної значущості.

Досягнення стратегічних цілей мінімізації ризиків залежить від постійного вдосконалення стратегії та механізмів її впровадження, що передбачає систематичний перегляд і оновлення планів, орієнтуючись на змінні умови ринку, внутрішні процеси та зовнішні загрози. ТОВ «Газ.Уа» повинно впроваджувати інноваційні підходи до управління ризиками, зважаючи на глобальні тенденції та зміни в законодавчому середовищі, а також забезпечувати гнучкість у реагуванні на потенційні кризи. Тільки за таких

умов компанія зможе зберегти свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток на тривалий період.

Таким чином, успішна реалізація стратегії мінімізації ризиків є ключовим фактором для забезпечення стабільного фінансового стану ТОВ «Газ.Уа», а також його зростання на ринку газопостачання. Система управління ризиками дозволяє зберігати високу ефективність роботи компанії, знижуючи негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз, що є важливим для подальшої успішної діяльності в умовах змінюваного ринкового середовища.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було отримано наступні висновки:

1. Стратегія розвитку підприємства – це система заходів та планів, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Вона охоплює не лише економічні аспекти діяльності, а й соціальні, політичні та технологічні чинники, що можуть вплинути на успіх підприємства. Розробка стратегії є критично важливою для підприємств усіх форм власності, оскільки це забезпечує їх адаптацію до ринкових змін і конкурентних умов.

2. Підприємства газової галузі займають важливе місце в енергетичній системі країни та мають великий економічний і соціальний вплив. Газова промисловість забезпечує постачання природного газу, що є важливим джерелом енергії для побутових споживачів, промислових підприємств, а також для виробництва тепла та електричної енергії. Ця галузь включає в себе кілька основних етапів діяльності, таких як видобуток, транспортування, зберігання та постачання газу. Кожен з цих етапів має свої особливості, які визначають ефективність роботи підприємств, що функціонують в межах газової галузі.

Підприємства газової галузі знаходяться на перехресті важливих змін. Вони повинні успішно поєднувати традиційні методи видобутку та транспортування газу з інноваційними технологіями, які допоможуть адаптуватись до нових умов енергетичного ринку. Важливою умовою для цього є розробка стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, зниження екологічного впливу та диверсифікацію джерел енергії. Залежно від адаптації до нових умов, підприємства газової галузі зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку і національну енергетичну безпеку в довгостроковій перспективі.

3. Загалом, стратегія розвитку підприємства повинна бути комплексною та враховувати всі аспекти діяльності організації – від внутрішніх можливостей і ресурсів до зовнішніх факторів і ризиків. Стратегічний підхід до управління дозволяє підприємству бути готовим до змін на ринку, ефективно використовувати свої ресурси та забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

Стратегія розвитку підприємства є важливим елементом його управління та успішного функціонування на ринку. Вона визначає напрямок розвитку, ставить довгострокові цілі і допомагає компанії адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища. Для підприємств газової галузі розробка стратегії є важливою частиною забезпечення їх стабільності та конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції, змін в енергетичних ринках та державної політики.

Стратегічне планування є основою для досягнення стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Успіх стратегії залежить від здатності компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, політичні фактори, технологічні інновації та екологічні вимоги. Вибір стратегії повинен базуватися на ретельному аналізі цих факторів, а також враховувати внутрішні можливості підприємства, такі як кваліфікація персоналу, рівень технологічного розвитку та фінансові ресурси.

Загалом, стратегія розвитку газових підприємств повинна бути інтегрованою і враховувати всі аспекти діяльності компанії. Тільки за умови комплексного підходу підприємства можуть зберігати конкурентні переваги, ефективно управляти ризиками і забезпечити стабільне зростання в умовах постійно змінюваного ринку.

4. ТОВ «Газ.Уа» – це українське підприємство, що функціонує у сфері енергетики з акцентом на забезпечення споживачів природним газом, супутніми послугами та розвитком інфраструктури газопостачання. Компанія позиціонує себе як надійний гравець ринку, орієнтований на довготривалу співпрацю, інноваційні рішення та енергоефективність. Заснована компанія у

2007 році з метою створення сучасного, технологічно оснащеного та клієнтоорієнтованого оператора на ринку постачання природного газу в Україні. Початково ТОВ «Газ.Уа» зосереджувалося на роботі в межах однієї області, однак поступове розширення клієнтської бази, партнерських зв'язків та виробничих потужностей дозволило компанії розширити географію діяльності на декілька регіонів України.

Загалом ТОВ «Газ.Уа» – це приклад сучасного українського підприємства, що поєднує прагматизм у веденні бізнесу з соціальною відповідальністю, технологічним розвитком і високими стандартами обслуговування. Компанія має потенціал до подальшого зростання, диверсифікації діяльності та виходу на нові сегменти ринку, що є запорукою її стабільної присутності в енергетичному секторі України.

5. Фінансово-економічний стан ТОВ «Газ.Уа» характеризується як стабільний та такий, що покращується. Компанія демонструє впевнене зростання основних фінансових показників, зберігає контроль над витратами, формує достатній рівень прибутковості та підтримує високу ділову активність. Водночас потенційними напрямками подальшого вдосконалення залишаються оптимізація структури витрат, удосконалення кредитної політики та активізація інвестиційної діяльності. Забезпечення фінансової стійкості, диверсифікація джерел прибутку й підвищення ефективності управління ресурсами сприятимуть довгостроковому зростанню та посиленню ринкових позицій підприємства в галузі енергопостачання.

6. SWOT-аналіз ТОВ «Газ.Уа» дозволяє визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на стратегію розвитку підприємства, а також виявити напрями для зміцнення конкурентних позицій. До сильних сторін підприємства можна віднести стабільну динаміку фінансового зростання, що підтверджується аналізом попередніх трьох років діяльності. Компанія має добре налагоджену систему закупівлі, транспортування та розподілу природного газу, що дозволяє забезпечити надійність постачання споживачам.

Стратегічне положення ТОВ «Газ.Уа» характеризується як стабільне з потенціалом до розширення. Для закріплення конкурентних переваг компанії необхідно продовжувати інтеграцію нових цифрових рішень, підвищувати енергоефективність на всіх етапах ланцюга постачання, розширювати клієнтську базу за рахунок мультисервісних рішень і забезпечити відповідність вимогам національного законодавства в контексті прозорості тарифоутворення та енергетичної безпеки.

7. Формування стратегічних цілей та завдань підприємства є фундаментальним етапом у процесі стратегічного управління. Для ТОВ «Газ.Уа» цей процес має особливе значення, зважаючи на складність галузі, високий рівень конкуренції, потребу в енергетичній трансформації та необхідність адаптації до швидкоплинного зовнішнього середовища. Стратегічні цілі підприємства виступають орієнтирами для прийняття управлінських рішень, визначають напрямок розвитку та слугують основою для розробки тактичних кроків у коротко- та середньостроковій перспективі.

Особливу увагу ТОВ «Газ.Уа» приділяє інноваційним стратегіям як основі довгострокової конкурентоспроможності. До цілей у цій сфері належить формування внутрішньої екосистеми інновацій, стимулювання ініціатив з боку персоналу, створення відділу інноваційного розвитку. Завданням є впровадження відкритих платформ для збору ідей, участь у галузевих форумах, взаємодія з університетами та стартапами, що спеціалізуються на енергетичних технологіях. Це дозволить підприємству залишатись лідером змін і своєчасно адаптувати продукти та послуги до нових запитів клієнтів.

Наведена стратегічна логіка дозволяє сформулювати цілісне бачення майбутнього підприємства. Розроблені цілі та завдання мають бути формалізовані у відповідні стратегічні програми, що міститимуть механізми реалізації, строки, відповідальних осіб та індикатори досягнення. У наступному повідомленні буде подано узагальнену таблицю стратегічних цілей та завдань ТОВ «Газ.Уа».

8. Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Газ.Уа» формують багаторівневу і багатовекторну систему, яка орієнтована на довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до змін та стійкість до ризиків. Їх реалізація вимагає не лише ресурсної спроможності, а й стратегічної волі керівництва, високого рівня управлінської компетенції та здатності до постійного самовдосконалення організаційної моделі підприємства. Враховуючи динаміку енергетичних ринків, зростаючі очікування споживачів і посилення регуляторного контролю, комплексна реалізація інноваційного, маркетингового, екологічного та інвестиційного підходів стане запорукою трансформації компанії у лідера галузі з високим рівнем ефективності, екологічної відповідальності та соціальної значущості.

Досягнення стратегічних цілей мінімізації ризиків залежить від постійного вдосконалення стратегії та механізмів її впровадження, що передбачає систематичний перегляд і оновлення планів, орієнтуючись на змінні умови ринку, внутрішні процеси та зовнішні загрози. ТОВ «Газ.Уа» повинно впроваджувати інноваційні підходи до управління ризиками, зважаючи на глобальні тенденції та зміни в законодавчому середовищі, а також забезпечувати гнучкість у реагуванні на потенційні кризи. Тільки за таких умов компанія зможе зберегти свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток на тривалий період.

Таким чином, успішна реалізація стратегії мінімізації ризиків є ключовим фактором для забезпечення стабільного фінансового стану ТОВ «Газ.Уа», а також його зростання на ринку газопостачання. Система управління ризиками дозволяє зберігати високу ефективність роботи компанії, знижуючи негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз, що є важливим для подальшої успішної діяльності в умовах змінюваного ринкового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні. Закон України № 1116-IX від 17.12.2020 зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>
2. Про енергетичну ефективність. Закон України № 1818-IX від 21.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
3. Адаменко О.М., Височанський В., Лютко В., Михайлів М. Альтернативні палива та інші нетрадиційні джерела енергії : монографія. 2017. 432 с.
4. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 21.04.2025).
5. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
6. Бортнік С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 7. Ч. 1. С. 40–44.
7. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.
8. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 21.04.2025).
9. Василюк С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.

10. Василюга С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення: 16.04.2025).
11. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.
12. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17.
13. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30) (дата звернення: 21.04.2025).
14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–348.
15. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
16. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати / ЕВА : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymkabiznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 19.04.2025).
17. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення: 21.04.2025).
18. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економічна наука*. 2016. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf) (дата звернення: 16.04.2025).
19. Добровольська О. В., Рондова М.А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40–45.

20. Єгорова В. До питання про розвиток електроенергетики України. *Економіка України*. 2018. № 11. С. 23.
21. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
22. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 С. 149–153.
23. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення: 21.04.2025).
24. Климчук О.В., Козловський С.В., Лавров Р.В. Стратегічні аспекти економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 65–76.
25. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 21.04.2025).
26. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf) (дата звернення: 16.04.2025).
27. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2017. № 1. С. 85–90.
28. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2022. Вип. 4. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт\\_митниця\\_№4.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт_митниця_№4.pdf) (дата звернення: 13.04.2025).
29. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2022. Вип. 3. URL:

[http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт\\_опитування\\_номер\\_3.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2022/TFD/Звіт_опитування_номер_3.pdf)  
(дата звернення: 16.04.2025).

30. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>  
(дата звернення: 18.04.2025).

31. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_91164696.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf) (дата звернення: 16.04.2025).

32. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65–71.

33. Мельник Т.О. Аналіз стратегій розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічна думка*. 2015. № 1. С. 106–111.

34. Мирошниченко Ю.В. Макроекономічна нестабільність та її наслідки для економіки України. *Економічний аналіз*. 2016. № 1. С.83–88.

35. Михайленко О.В., Годун В.О., Юхименко Є.Л. Розробка бізнес-плану підприємства. *Економічні науки*. 2021 № 6. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43> (дата звернення: 20.04.2025).

36. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення 21.04.2025)

37. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

38. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163–167.

39. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 –

економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 234 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak\\_diss.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf) (дата звернення: 21.04.2025).

40. Присяжна Л. Уряд запускає програму підтримки українського машинобудування / Дія Сіті : веб-сайт. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/212984\\_uryad-zapuska-programu-pdtrimki-ukranskogo-mashinobuduvannya](https://biz.ligazakon.net/news/212984_uryad-zapuska-programu-pdtrimki-ukranskogo-mashinobuduvannya) (дата звернення: 20.04.2025).

41. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 22.04.2025).

42. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства / Українська правда : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 23.04.2025).

43. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Сухомлин Л.В., Цимбал О.С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал*. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.

44. Свістунов О.С. Стратегічні аспекти вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами в умовах активізації науково-технічного прогресу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 6. С. 49–54.

45. Селезньова Г.О. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 500–504.

46. Фінансово-економічна політика України під час війни – 2022 / Соціальний рух : веб-сайт. URL: <https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichna-politika-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/>

47. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*.

2019. № 9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2019/49.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf) (дата звернення: 15.04.2025).

48. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 161–165.

49. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402–412.

## ДОДАТКИ