

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА МОИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА МОИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СЕРОБЯН АРПІНЕ МІКАЕЛІВНА

УДК 005.21:334.75]:620.9

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИМИ КОМПАНІЯМИ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.  Серобян А.М.

Науковий керівник: Кизенко Олена Олександрівна, доктор економічних наук, доцент

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Серобян А. М. Стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2025.

Досліджено теоретичні аспекти та узагальнено підходи до вирішення наукового завдання щодо розвитку стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності та результативності діяльності. Виділені та описані основні теоретичні підходи до трактування поняття «стратегічне управління». Узагальнено складові та особливості процесів об'єднання підприємств у вертикально інтегровані компанії. Представлено етапи стратегічного планування вертикально інтегрованих компаній з пріоритетними деталізованими складовими для структурних бізнес-одиниць.

Проаналізовано розвиток паливно-енергетичного ринку України з виділенням найбільших вертикально інтегрованих компаній. Виявлені позитивні та негативні тенденції розвитку їх господарської діяльності. В дисертації представлена узагальнена матриця стратегій управління вертикально інтегрованими компаніями. Досліджено особливості використання інструментарію стратегічного управління у вертикально інтегрованих компаніях паливно-енергетичного комплексу України, а також здійснено оцінювання рівня розвиненості та ефективності застосування стратегічного управління серед вітчизняних вертикально інтегрованих компаній.

Розроблено стратегію виробничо-операційного управління вертикально інтегрованими компаніями. Виділено складові, що базуються

на специфіці вертикальної інтеграції. Обґрунтовано механізм стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах конвергенції управлінських процесів на компенсаторній основі. Зазначена конвергенція управлінських процесів формується на засадах інтеграції функцій стратегічного планування, фінансового управління та виробничих операцій. Обґрунтовано застосування запропонованих підходів на основі управління ланцюгом створення споживчої цінності. Здійснено обрахунок майбутніх доходів за допомогою трендових моделей.

Найсуттєвіші результати дослідження, які характеризуються науковою новизною, мають практичну цінність і виносяться на захист, полягають у такому:

удосконалено:

- методичний підхід до формування вертикально інтегрованих компаній, який базується на принципах конструктивно-технологічної близькості між створеною високотехнологічною продукцією за рахунок: стратегічного аналізу бізнес-одиниць; розробки та формулювання стратегій досягнення цілей по кожному з ринків; встановлення вимог до якості корпоративного управління для реалізації корпоративної та бізнес-стратегій; реалізації стратегії управління великими стратегічними проєктами; оцінювання і контролю реалізації стратегії досягнення цільових показників ефективності підзвітними бізнес-одиницями; ініціації стратегічних змін, що забезпечить інноваційну траєкторію розвитку компанії, підвищення якості управлінських рішень, зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності;

- методичні положення економічного обґрунтування виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих компаній, яка, на відміну від існуючих, базується на компенсаторному правилі прийняття управлінського рішення за рахунок взаємозв'язку та взаємодоповнення показників індексного характеру; обчислення коефіцієнтів вагомості;

встановлення найкращої властивості за найважливішим критерієм стратегії; застосування кон'юнктивного (спільного) правила; використання технології інжинірингу виробничих процесів; формування виробничо-операційної програми на основі стратегічних орієнтирів, що забезпечить оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності виробничих процесів та адаптацію до змінюваних умов ринку;

- методичний підхід до здійснення управління вертикально інтегрованими складними економічними системами відкритого типу, що реалізується на основі організаційного механізму в умовах конвергенції управлінських процесів на компенсаторній основі з метою стратегічної координації, поєднання когнітивної пластичності управлінських рішень та емерджентних ефектів організаційної трансформації, заснованих на оптимально-векторальній конфігурації управлінських імпульсів багатовимірної цифрової платформи, що забезпечує адаптивну еластичність організаційних архітектур за рахунок: гармонізації рівноважних станів управлінських взаємодій; мультифакторного балансування виробничо-операційних стратегій; транспарентності розвитку та синергії інвестиційних процесів; взаємодії компаній та публічних інституцій; посилення резильєнтності вертикально інтегрованих компаній до екзогенних шоків;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат теорії стратегічного управління шляхом доповнення та уточнення змісту понять, а саме: поняття стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями у єдності підходів: цілісного (взаємодія функціонально-структурних елементів; самодостатність у забезпеченні та відтворенні своїх ресурсів); самоорганізованості (здатність до впорядкування за допомогою засобів управлінського впливу (процеси, методи, структура, технології, ресурси, комунікації, інформація)); системності управління (координація,

субординація); інтегративності (імплементация якостей, властивих кожній з підсистем до загальних властивостей); взаємопов'язаності (здатність активізувати міжкорпоративні зв'язки для підвищення якості і самостійності відтворення соціо-еколого-економічної діяльності) та збалансованої системи показників (орієнтована на перенесення та декомпозицію стратегічних цілей), що забезпечить об'єднання різних технологічно взаємопов'язаних виробництв в єдине ціле;

- інструментарій реалізації стратегії вертикальної інтеграції компанії, який передбачає синтез економічної, соціальної та екологічної складових і розвитку на принципах: науковості; єдності на всіх рівнях (стратегічний, тактичний, оперативний); гармонійної взаємодії елементів управління сталим розвитком; гнучкості; комплексності розробки напрямів реформування й розвитку; ефективності та результативності, що забезпечить формування оптимального портфеля стратегічних бізнес-одиниць компанії;

- методичний підхід до побудови матриці стратегій управління вертикально інтегрованими компаніями, який, на відміну від наявних, формується як система оцінювання ефективності, а саме: внутрішня (збільшення доходності, ліквідності, іміджу; обсягів виробництва; обсягів реалізації; матеріальна; фінансова; цінозабезпечуюча; якість-забезпечуюча; маркетингова; підготовки виробництва; виробнича); зовнішня (збільшення ринкової вартості підприємства; державного інвестування; відсутності пільг; диверсифікації), що сприятиме більш глибокому рівню оцінювання ефективності існуючих стратегій, відкриватиме нові можливості для вдосконалення управлінських процесів, орієнтуватиме на чітке розуміння ключових аспектів стратегічного управління;

- технологія моделювання стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями, яка синтезує оптимальний баланс

трансформаційного підходу та форсайту за допомогою цифрових систем, а саме: динамічного ціноутворення (персоналізації пропозицій); гейміфікації; раціонального використання ресурсів та відновлюваних джерел енергії; удосконалення автоматизованої системи управління відносинами з клієнтами (CRM); побудови сіткової моделі програми розвитку компаній, що забезпечує підвищення рівня задоволеності їх клієнтів та збільшення конкурентоспроможності, прибутковості, стійкості компаній.

Теоретичні, методичні і науково-прикладні результати дослідження впроваджено в організаціях: Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції Міністерства енергетики України, для вдосконалення окремих аспектів розробки національних енергетичних стратегій (довідка №7/2-A455 від 19.12. 2024 р.); НАК.«Нафтогаз України» – для вдосконалення стратегії постачання та транспортування природного газу (довідка №01-1717 від 19.12. 2024 р.); НЕК.«Укренерго» – для розвитку стратегій управління енергетичними мережами (довідка №01/79115 від 18.12.2024 р.); АТ «Укртатнафта»– для виконання аналітичних розробок, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів (довідка №425 від 23.12.2024 р.); ДП «ЛПАЦ» в частині вдосконалення управління інвестиційними проєктами (довідка №09-06/103 від 17.12.2024 р.) та ТОВ «Альянс будівельників України», для удосконалення окремих аспектів оптимізації проєктного управління (довідка №183 від 18.12.2024 р.).

Основні результати дослідження також використовуються у навчальному процесі Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана при викладанні дисциплін «Економічне управління підприємством» і «Аналіз та прогноз діяльності фірми».

Ключові слова: стратегія, управління, вертикально інтегрована компанія, паливно-енергетичний комплекс, економічний розвиток, управлінські рішення.

ABSTRACT

Serobian A. M. The strategic management of vertically integrated companies. – Manuscript.

The dissertation for getting a scientific degree of the Candidate of economic sciences on the specialty 08.00.04 «Economics and management of enterprises (by types of economic activities)». – Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 2025.

Theoretical aspects have been comprehensively examined, and various approaches to addressing the scientific problem of developing strategic management for vertically integrated companies to enhance their competitiveness and operational efficiency have been systematized. The key theoretical perspectives on the concept of strategic management have been identified and critically analyzed. The structural components and distinctive features of enterprise consolidation into vertically integrated companies have been synthesized. The stages of strategic planning for vertically integrated companies have been delineated, with an emphasis on prioritizing detailed components for structural business units.

The evolution of Ukraine's fuel and energy market has been analyzed, with a focus on identifying the largest vertically integrated companies. Both positive and negative trends in their economic performance have been detected. The dissertation presents a synthesized strategic management matrix for vertically integrated companies. The study explores the application of strategic management tools within vertically integrated enterprises in Ukraine's fuel and energy sector, along with an assessment of the maturity level and effectiveness

of strategic management implementation among domestic vertically integrated companies.

A production and operations management strategy tailored for vertically integrated companies has been formulated. The fundamental components, shaped by the specific characteristics of vertical integration, have been identified. A strategic management mechanism for vertically integrated companies has been substantiated within the framework of managerial process convergence on a compensatory basis. This convergence is conceptualized through the integration of strategic planning, financial management, and production operations. The validity of the proposed approaches has been justified through the application of value chain management principles. Future revenue projections have been estimated using trend-based econometric models.

The most significant research findings, characterized by scientific novelty and practical value, and submitted for defense, are as follows:

improved:

- a methodological approach to the formation of vertically integrated companies, grounded on the principles of constructive-technological proximity between high-tech products. This approach is realized through: strategic analysis of business units; development and formulation of goal-oriented strategies for each market; establishment of corporate governance quality requirements for the effective implementation of corporate and business strategies; implementation of a strategic management framework for large-scale strategic projects; evaluation and control of strategy execution by accountable business units in achieving target performance indicators; and initiation of strategic transformations. These measures facilitate an innovative trajectory of company development, enhance the quality of managerial decisions, improve profitability, and strengthen competitiveness;

- methodological framework for the economic substantiation of the production and operations strategy of vertically integrated companies, which,

unlike existing approaches, is grounded in a compensatory decision-making principle. This principle is realized through the interrelation and mutual complementarity of index-based indicators; computation of weighting coefficients; determination of optimal attributes based on the most critical strategic criterion; application of a conjunctive (joint) decision-making rule; integration of production process engineering technologies; and the formulation of a production and operations program aligned with strategic imperatives. This approach enables resource optimization, enhances the efficiency of production processes, and ensures adaptability to dynamic market conditions;

- methodological approach to managing vertically integrated complex economic systems of an open type, implemented through an organizational mechanism under the conditions of converging management processes on a compensatory basis. This approach aims at achieving strategic coordination by integrating cognitive flexibility in managerial decision-making with emergent effects of organizational transformation. It is underpinned by an optimally vectorized configuration of management impulses within a multidimensional digital platform, enabling the adaptive flexibility of organizational structures through: harmonization of equilibrium states in managerial interactions; multi-factor balancing of production and operations strategies; transparency in development and synergy in investment processes; enhanced interaction between corporations and public institutions; and increased resilience of vertically integrated companies to exogenous shocks;

have received further development:

- conceptual and categorical framework of strategic management theory has been refined by supplementing and clarifying key concepts, particularly the concept of strategic management of vertically integrated companies within the unity of the following approaches: holistic (interaction of functional-structural elements; self-sufficiency in ensuring and reproducing its own resources); self-organizing (the ability to structure itself through managerial influence tools,

including processes, methods, structure, technologies, resources, communications, and information); systemic management (coordination, subordination); integrativity (the incorporation of qualities inherent in each subsystem into general system properties); interconnectivity (the ability to activate intercorporate linkages to enhance the quality and autonomy of socio-ecological-economic activities); and a balanced scorecard system (focused on the transfer and decomposition of strategic goals). This framework facilitates the integration of various technologically interrelated productions into a unified whole;

- toolkit for implementing a vertical integration strategy, which synthesizes economic, social, and environmental dimensions of development based on the principles of scientific validity, unity across all levels (strategic, tactical, operational), harmonious interaction of sustainability management elements, flexibility, comprehensiveness in reform and development directions, efficiency, and effectiveness. This approach ensures the formation of an optimal portfolio of strategic business units within companies;

- methodological approach to constructing a strategy matrix for managing vertically integrated companies, which, unlike existing models, is developed as a system for evaluating efficiency. This evaluation consists of internal factors (increasing profitability, liquidity, corporate image, production volumes, sales volumes; material, financial, pricing, quality assurance, marketing, production planning, and operational efficiency) and external factors (growth in market value, state investment, absence of benefits, and diversification). This approach contributes to a deeper assessment of existing strategies, reveals new opportunities for improving management processes, and provides a clear understanding of key aspects of strategic management;

- technology for modeling strategic management of vertically integrated companies, which synthesizes an optimal balance between a transformational approach and foresight through digital systems. These include dynamic pricing

(personalized offers), gamification, rational resource utilization and renewable energy sources, enhancement of automated customer relationship management (CRM) systems, and the development of a network-based corporate development program model. These advancements contribute to increasing customer satisfaction, improving competitiveness, profitability, and resilience of companies.

The theoretical, methodological, and applied scientific results of the study have been implemented in the following organizations: the Directorate of Strategic Planning and European Integration of the Ministry of Energy of Ukraine (reference №7/2-A455 dated 19.12.2024); NJSC «Naftogaz of Ukraine», to enhance the strategy for the supply and transportation of natural gas (reference №01-1717 dated 19.12.2024); NEC «Ukrenergo», to develop strategies for managing energy networks (reference №01/79115 dated 18.12.2024); PJSC «Ukrtatnafta», to conduct analytical studies aimed at improving the efficiency of management processes (reference №425 dated 23.12.2024); State Enterprise «LIAC», to improve investment project management (reference №09-06/103 dated 17.12.2024); LLC «Alliance of Builders of Ukraine», to enhance certain aspects of project management optimization (reference №183 dated 18.12.2024).

Some provisions of the dissertation are used in the educational process at the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, particularly in the teaching of the courses "Economic Management of Enterprises" and "Analysis and Forecasting of Firm Activities."

Keywords: *strategy, management, vertically integrated company, fuel and energy complex, economic development, management decisions.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України та у науковому періодичному виданні іншої держави:

1. Серобян А. М. До питань визначення стратегічного управління вертикально орієнтованою компанією. *"Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*, 2018, №3. DOI: 10.25313/2520-2294-2018-3-3607.

2. Серобян А. М. Роль стратегічних ресурсів в управлінні вертикально інтегрованими структурами. *Стратегія економічного розвитку України*, 2018, № 43, с. 35-46.

3. Кизенко О. О., Серобян А. М. Обґрунтування процесів вертикальної інтеграції в контексті різних теорій фірми. *Стратегія економічного розвитку України*, 2015, № 36, с. 84-92. (0,5 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: проаналізовано типи вертикально інтегрованих компаній та визначено чинники, що відображають процеси об'єднання компаній в вертикально інтегровані структури).

4. Серобян А. М. Стратегії управління вертикально інтегрованими структурами в підприємствах ПЕК України. *Національні інтереси України*, 2024, № 4 (4), с. 403-412. DOI: [https://doi.org/10.52058/10.52058/3041-1793-4\(4\)](https://doi.org/10.52058/10.52058/3041-1793-4(4))

5. Кизенко О. О., Серобян А. М. Стратегії вертикальної інтеграції в енергетичному секторі України: досвід лідерів у контексті сучасних викликів. *Стратегія економічного розвитку України*, 2024, №55, с.97-110. DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.097.112> (0,5 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: узагальнено існуючі стратегії управління вертикально інтегрованими компаніями, сформовано матрицю стратегій та визначено практичні особливості для вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України).

6. Кизенко О. О., Серобян А. М. Виробничо-операційна стратегія інтегрованих енергетичних структур: теорія та практичні рішення. *Ефективна економіка*, 2024, №12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.21> (0,5 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: визначено стратегію виробничо-операційного управління вертикально інтегрованими компаніями та її особливості).

7. Arpine Serobian. Transformation processes of strategic management of vertically integrated structures. *Veda a perspecktivy*, 2024, №11(42), p.29-40. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-11\(42\)-29-40](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-11(42)-29-40).

В інших виданнях:

8. Кизенко О. О., Серобян А. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління у вертикально інтегрованих структурах. Стратегія підприємства: підприємницький контекст. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 16-17 листопада 2017 р., с. 27-28. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7b7be4e1-2cd3-4619-b11b-e93c29f9cb52/content> (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: визначено особливості типів інтеграцій та їх вплив на застосування інструментарію стратегічного управління) (форма участі – очна).

9. Серобян А. М., Кизенко О. О. Стратегічні орієнтири максимізації вартості інтегрованих компаній. X міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: теорія та практика», 10-11.10.2024 р. КНЕУ, м. Київ, с. 27-30. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/74c10236-1db6-4700-8583-d5cf8c861d34/content> (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: представлено практичний інструментарій стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями) (форма участі – дистанційна).

10. Серобян А. М. Історичний розвиток поняття «стратегічне управління»: виклики в контексті війни в Україні. Всеукраїнська науково-

практична конференція «ЕКОНОМІКА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД» м.Київ, 1 листопада 2024 року, с 28-34. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-432-3-6> (форма участі – дистанційна).

11. Серобян А.М. Адаптація управлінської структури вертикально інтегрованих компаній до сучасної ринкової динаміки. Міжнародна наукова конференція «Забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобалізаційних викликів», Кафедра підприємництва та інновацій у Державному університеті імені Яна Кохановського у м.Кельце (Респ. Польща), 1-2 листопада 2024, с. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-495-5-10> (форма участі – дистанційна).

12. Serobian A. M. Reform and transformation of strategic management in Ukrain's fuel and energy complex (FEC). International conference «Education and science in the face of challenges and threats. The contribution of young scientists to sustainable development» November 21-22, 2024 p., p.129-130 (форма участі – дистанційна).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИМИ КОМПАНІЯМИ.....	24
1.1. Теоретичні основи стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями.....	24
1.2. Методичні підходи до управління вертикально інтегрованими компаніями.....	40
1.3. Сучасні технології стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями.....	57
Висновки по розділу 1.....	76
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИНЕННОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИМИ КОМПАНІЯМИ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	79
2.1 Сучасний стан та основні тенденції розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу України.....	79
2.2 Аналіз організаційно-економічного механізму стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу України.....	104
2.3 Визначення рівня стратегічного управління вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України.....	127
Висновки по розділу 2.....	142
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИМИ КОМПАНІЯМИ.....	145
3.1 Концептуальні положення щодо обґрунтування виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих компаній	145
3.2. Механізм стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах конвергенції управлінських процесів на компенсаторній основі.....	166
3.3. Моделювання стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями	192
Висновки по розділу 3.....	215
Висновки	218
Список використаних джерел.....	222
Додатки.....	235

ВСТУП

Актуальність теми. Глобальна економічна нестабільність, спричинена конфліктами, енергетичною кризою та порушенням торговельних зв'язків, зумовлює необхідність перегляду багатьох традиційних підходів до управління ключовими секторами економіки. В Україні ці виклики загострюються внаслідок війни, що спричинила руйнування інфраструктури, втрату виробничих потужностей і зміну структури внутрішнього ринку. Одним із найуразливіших секторів стала енергетика, яка є фундаментом стабільного функціонування держави та забезпечення життєдіяльності суспільства.

Вертикальна інтеграція, як основна форма організації паливно-енергетичних компаній, стає платформою для інновацій, створення цінності та адаптації до кризових умов, оскільки дозволяє контролювати ключові етапи виробничо-збутового процесу, знижувати витрати та підвищувати операційну ефективність підприємств різних сфер економіки. Їх стратегічне управління виступає ключовим чинником формування не лише конкурентних переваг, а й стійкого функціонування в умовах швидких змін. Це вимагає розробки адаптивних стратегій, що поєднують централізовану координацію, з гнучкими методами управління, та цифровізацію. Таким чином, дослідження стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями є актуальним завданням, що має наукову та практичну значимість як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблеми організаційних, правових, економічних та інших аспектів стратегічного управління компаніями досліджували численні українські та зарубіжні вчені, серед яких Б. Альстренд, І. Ансофф, І. Бланк, К. Боумен, В. Верба, В. Гейць, П. Друкер, Л. Забродська, Р. Каплан, Б. Карлоф, Д. Кіпланд, Д. Лемпел, І. Маркіна, А. Наливайко, Д. Нортон, Д. Перкінс, Т. Пітерс, М.

Портер, Х. Рамперсад, А. Стрікленд, А. Томпсон та інші. Значну увагу питанням стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями приділяли також М. Адельман, І. Акімова, О. Гребешкова, Г. Гуріна, О. Дацій, А. Ігнатюк, С. Іщенко, О. Кизенко, Д. Лук'яненко, В. Македон, В. Марченко, М. Найчук-Хрущ, Є. Прохорова, Н. Скопенко, В. Тісунова, З. Шершньова, Н. Шпак та інші дослідники.

Однак, незважаючи на вагомий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління, наразі все ще залишається нерозв'язаною низка важливих наукових питань. Серед них: уточнення сутності, організаційних механізмів стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями та розвиток відповідного інструментарію, модернізація організаційно-економічних засад створення цих компаній і формування їх виробничо-операційних стратегій у відповідності до динаміки зовнішнього середовища, що вимагає адаптації до здійснення управління в умовах конвергенційних процесів, пов'язаних із цифровізацією. Недостатнє теоретичне висвітлення та вагома практична значущість окреслених наукових питань зумовили вибір теми, постановку мети і розробку завдань дисертаційної роботи.

Мета й завдання дослідження.

Метою дисертації є узагальнення теоретичних положень та наукове обґрунтування практичних рекомендацій щодо стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями в сучасних умовах господарювання. Задля досягнення поставленої мети було визначено і вирішено наступні завдання:

- уточнити зміст стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями;
- удосконалити методичний підхід до формування вертикально інтегрованих компаній;

- розвинути інструментарій реалізації стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями;
- виявити основні тенденції та закономірності розвитку компаній паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) України;
- проаналізувати організаційно-економічний механізм стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями ПЕК України;
- визначити рівень розвиненості стратегічного управління вертикально інтегрованих компаній ПЕК України;
- удосконалити методичні підходи щодо обґрунтування виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих компаній;
- запропонувати механізм управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах конвергенційних процесів на компенсаторній основі;
- здійснити моделювання стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями.

Об’єктом дослідження є стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів, а також організаційних та практичних аспектів стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу України.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: були застосовані методи діалектичної і формальної логіки – для дослідження сутності та визначення підходів стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями; методи групування, порівняння та синтезу – для уточнення методичних підходів до формування вертикально інтегрованих компаній; статистичні методи – для

ідентифікації взаємозв'язків між окремими явищами та процесами; спостереження й аналогії – для обґрунтування необхідності вдосконалення інструментарію стратегічного управління вертикально інтегрованих компаній; узагальнення, синтезу та наукового абстрагування – для визначення механізму управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах конвергенції управлінських процесів на компенсаторній основі. Для візуального подання результатів дослідження було використано графічний і табличний методи. Дані методи дослідження надали можливість розробити перспективні напрямки стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями.

Найсуттєвіші результати досліджень, які характеризуються науковою новизною, мають практичну цінність і виносяться на захист, полягають у такому:

удосконалено:

- методичний підхід до формування вертикально інтегрованих компаній, який базується на принципах конструктивно-технологічної близькості між створеною високотехнологічною продукцією за рахунок: стратегічного аналізу бізнес-одиниць; розробки та формулювання стратегій досягнення цілей по кожному з ринків; встановлення вимог до якості корпоративного управління для реалізації корпоративної та бізнес-стратегій; реалізації стратегії управління великими стратегічними проєктами; оцінювання і контролю реалізації стратегії досягнення цільових показників ефективності підзвітними бізнес-одиницями; ініціації стратегічних змін, що забезпечить інноваційну траєкторію розвитку компанії, підвищення якості управлінських рішень, зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності;

- методичні положення економічного обґрунтування виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих компаній, яка, на відміну від існуючих, базується на компенсаторному правилі прийняття

управлінського рішення за рахунок взаємозв'язку та взаємодоповнення показників індексного характеру; обчислення коефіцієнтів вагомості; встановлення найкращої властивості за найважливішим критерієм стратегії; застосування кон'юнктивного (спільного) правила; використання технології інжинірингу виробничих процесів; формування виробничо-операційної програми на основі стратегічних орієнтирів, що забезпечить оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності виробничих процесів та адаптацію до змінюваних умов ринку;

- методичний підхід до здійснення управління вертикально інтегрованими складними економічними системами відкритого типу, що реалізується на основі організаційного механізму в умовах конвергенції управлінських процесів на компенсаторній основі з метою стратегічної координації, поєднання когнітивної пластичності управлінських рішень та емерджентних ефектів організаційної трансформації, заснованих на оптимально-векторальній конфігурації управлінських імпульсів багатовимірної цифрової платформи, що забезпечує адаптивну еластичність організаційних архітектур за рахунок: гармонізації рівноважних станів управлінських взаємодій; мультифакторного балансування виробничо-операційних стратегій; транспарентності розвитку та синергії інвестиційних процесів; взаємодії компаній та публічних інституцій; посилення резильєнтності вертикально інтегрованих компаній до екзогенних шоків;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат теорії стратегічного управління шляхом доповнення та уточнення змісту понять, а саме: поняття стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями у єдності підходів: цілісного (взаємодія функціонально-структурних елементів; самодостатність у забезпеченні та відтворенні своїх ресурсів); самоорганізованості (здатність до впорядкування за допомогою засобів

управлінського впливу (процеси, методи, структура, технології, ресурси, комунікації, інформація)); системності управління (координація, субординація); інтегративності (імплементація якостей, властивих кожній з підсистем до загальних властивостей); взаємопов'язаності (здатність активізувати міжкорпоративні зв'язки для підвищення якості і самостійності відтворення соціо-еколого-економічної діяльності) та збалансованої системи показників (орієнтована на перенесення та декомпозицію стратегічних цілей), що забезпечить об'єднання різних технологічно взаємопов'язаних виробництв в єдине ціле;

- інструментарій реалізації стратегії вертикальної інтеграції компанії, який передбачає синтез економічної, соціальної та екологічної складових і розвитку на принципах: науковості; єдності на всіх рівнях (стратегічний, тактичний, оперативний); гармонійної взаємодії елементів управління сталим розвитком; гнучкості; комплексності розробки напрямів реформування й розвитку; ефективності та результативності, що забезпечить формування оптимального портфеля стратегічних бізнес-одиниць компанії;

- методичний підхід до побудови матриці стратегій управління вертикально інтегрованими компаніями, який, на відміну від наявних, формується як система оцінювання ефективності, а саме: внутрішня (збільшення доходності, ліквідності, іміджу; обсягів виробництва; обсягів реалізації; матеріальна; фінансова; цінозабезпечуюча; якість-забезпечуюча; маркетингова; підготовки виробництва; виробнича); зовнішня (збільшення ринкової вартості підприємства; державного інвестування; відсутності пільг; диверсифікації), що сприятиме більш глибокому рівню оцінювання ефективності існуючих стратегій, відкриватиме нові можливості для вдосконалення управлінських процесів, орієнтуватиме на чітке розуміння ключових аспектів стратегічного управління;

- технологія моделювання стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями, яка синтезує оптимальний баланс трансформаційного підходу та форсайту за допомогою цифрових систем, а саме: динамічного ціноутворення (персоналізації пропозицій); гейміфікації; раціонального використання ресурсів та відновлюваних джерел енергії; удосконалення автоматизованої системи управління відносинами з клієнтами (CRM); побудови сіткової моделі програми розвитку компаній, що забезпечує підвищення рівня задоволеності їх клієнтів та збільшення конкурентоспроможності, прибутковості, стійкості компаній.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наукових розробок, пропозицій та висновків дисертаційної роботи в практичній діяльності підприємств та організацій. Теоретичні, методичні і науково-прикладні результати дослідження впроваджено в організаціях: Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції Міністерства енергетики України, для вдосконалення окремих аспектів розробки національних енергетичних стратегій (довідка №7/2-А455 від 19.12. 2024 р.); НАК «Нафтогаз України» – для вдосконалення стратегії постачання та транспортування природного газу (довідка №01-1717 від 19.12. 2024 р.); НЕК. «Укренерго» – для розвитку стратегій управління енергетичними мережами (довідка №01/79115 від 18.12.2024 р.); АТ «Укртатнафта» – для виконання аналітичних розробок, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів (довідка №425 від 23.12.2024 р.); ДП «ЛІАЦ» в частині вдосконалення управління інвестиційними проєктами (довідка №09-06/103 від 17.12.2024 р.) та ТОВ «Альянс будівельників України», для удосконалення окремих аспектів оптимізації проєктного управління (довідка №183 від 18.12.2024 р.).

Основні результати дослідження також використовуються у навчальному процесі Київського національного економічного

університету ім. Вадима Гетьмана при викладанні дисциплін «Економічне управління підприємством» і «Аналіз та прогноз діяльності фірми».

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Основні положення і висновки, які викладені у дисертації і виносяться на захист, одержано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідались та обговорювались на міжнародних науково-практичних конференціях: «Стратегія підприємства. Підприємницький контекст» (м. Київ, 17 листопада 2017 р.); «Економіка підприємства: теорія і практика» (м. Київ 10–11 жовтня 2024 р.); «Економіка у повоєнний період» (м. Київ, 1 листопада 2024 р.); «Забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобалізаційних викликів» (м. Кельце, Польща, 1–2 листопада 2024 р.); «Education in the face of challenges and threats. The contribution of young scientists to sustainable development» (м. Київ, 21–22 листопада 2024 р.).

Публікації. Основні положення і результати дисертаційної роботи опубліковано самостійно та у співавторстві у 12 наукових працях загальним обсягом 4,2 д.а., з яких особисто автору належать 3,1 д. а., з них: 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 – у науковому періодичному виданні іншої державі, 5 – в інших виданнях.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту дисертації складає 206 сторінок комп'ютерного тексту, містить 50 рисунків на 28 сторінках, 32 таблиці на 24 сторінках, 10 додатків на 12 сторінках, список використаних джерел налічує 123 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИМИ КОМПАНІЯМИ

1.1. Теоретичні основи стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями

Економіка України сьогодні стикається з гострим дефіцитом практичного досвіду у впровадженні теорії та методів стратегічного управління. У цьому контексті важливим напрямом подальшого розвитку підприємництва є структурна трансформація господарства та впровадження інноваційних управлінських підходів. Ключовою задачею для менеджерів стає систематичний моніторинг ринку, спрямований на виявлення особливостей довгострокового функціонування компаній у різних сегментах.

Для успішного розвитку підприємства необхідно чітко визначити стратегічні цілі, оптимізувати обсяги виробництва, побудувати ефективну систему партнерських зв'язків, забезпечити конкурентоспроможність продукції або послуг, налагодити фінансовий та інвестиційний менеджмент, а також сформувати раціональну кадрову політику з урахуванням високого рівня професіоналізму. Крім того, застосування інновацій у технологічній, технічній, економічній та соціальній сферах створює фундамент для досягнення поставлених завдань та забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах сучасних викликів.

Раніше управління було стабільним і регламентованим, орієнтованим на плани та уникнення ризиків. Сьогодні управління трансформувалося під впливом цифрових технологій, глобалізації та

нестабільності зовнішнього середовища. Воно стало більш динамічним, гнучким і орієнтованим на досягнення конкретних результатів у реальному часі. Ризик тепер розглядається як ресурс, який можна ефективно управляти для отримання конкурентних переваг.

Актуальні особливості стратегічного управління можна охарактеризувати наступними ознаками: гнучкість і адаптивність рішень, через широку автономію керівників; динамічне управління цілями і стратегіями; аналітика на основі даних, через використання великих масивів даних (Big Data), аналітичних платформ і цифрових технологій для прийняття управлінських рішень; комплексний економічний аналіз управлінських рішень; управління ризиками; орієнтація на стейкхолдерів; сталий розвиток, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв під час прийняття управлінських рішень та цифрова трансформація, через впровадження цифрових технологій в усі аспекти управління.

Отже, цей перелік може бути орієнтиром для перегляду існуючих підходів до стратегічного управління та спрямуванні напрямів щодо впровадження інноваційних рішень, які можуть забезпечити продуктивне використання матеріально-технічних ресурсів, удосконалити кадрову складову, реалізувати на практиці новітні науково-технічні ідеї, що у підсумку підвищить рівень економічної безпеки підприємства та рівня його конкурентоспроможності.

Насправді, історичний розвиток поняття «стратегічне управління» охоплює період від його зародження у військових концепціях античності до сучасних підходів, які почали інтегруватися в економічну сферу, зокрема в бізнесі та управлінні компаніями в США, починаючи з 60-х років XX століття. Сучасні виклики, зокрема війна в Україні актуалізувала потребу подальшої трансформації стратегічного управління для

забезпечення адаптивності та відновлення підприємств, виводячи на передній план питання управління в умовах невизначеності [1].

Дійсно, концепції стратегічного управління тісно пов'язані з військовою справою античності, коли основи стратегічного мислення використовувалися для досягнення переваг на полі бою. Такі мислителі, як Сунь Цзи та Ксенофонт, заклали основи стратегічного мислення, що пізніше стало базисом для керування організаціями та управління конфліктами у різних сферах [2,3]. Наприклад, у праці «Мистецтво війни» Сунь Цзи сформулював основні принципи управління ресурсами, оцінки середовища та врахування переваг і слабкостей супротивника — усі ці принципи згодом були адаптовані для економічного та стратегічного менеджменту.

Зростаюча глобалізація та науково-технічний прогрес у 60-х роках ХХ століття створили необхідність для нових управлінських підходів. Американські дослідники, такі як І. Ансофф [4], Д. Шендел [5] та інші, стали піонерами у застосуванні стратегічного мислення в управлінні організаціями. Їхній підхід наголошував на необхідності стратегічного планування та довгострокової адаптації бізнесу до змінного зовнішнього середовища. Основні підходи до визначення поняття «стратегічного управління» узагальнено у додатку А.

Термін «стратегічне управління» (strategic management) увійшов до наукового дискурсу менеджменту в 1960-х роках ХХ століття, акцентуючи відмінність між оперативним управлінням на рівні виробничих процесів та управлінською діяльністю вищого рівня, спрямованою на формування та реалізацію довгострокових цілей компанії.

Розвиток стратегічного управління в 1960-х роках у США був зумовлений глобалізацією, зростанням конкуренції та науково-технічним прогресом. Ранні підходи (1970-1980-ті) фокусувалися на взаємозв'язках із середовищем і місією компанії (Шендел[5], Хіггенс[6]). І. Ансофф вводить

поняття конкурентних переваг і пріоритетів, акцентуючи увагу на постановці цілей, визначенні напрямків розвитку й ефективному розподілі ресурсів. Більш структурований підхід, що включає всеохоплюючий контроль, інновації, управління кадрами та вирішення конфліктів у своїх роботах демонструє Ф. Тейлор[7]. Він підходить до стратегічного управління як до багатогранної системи. Це знаходить своє відображення у подальших роботах науковців, так, з 1990-х стратегічне управління стає більш системним, включаючи контроль і інновації [1].

С. Попов [8] представляє модель стратегічного управління з фокусом на місії, аналізі середовища, формуванні корпоративної стратегії та стратегічному контролінгу. Особлива увага приділяється зворотним зв'язкам як механізму адаптації. Г. Мінцберг [9] описує стратегічне управління як поєднання науки і мистецтва, що допомагає організаціям адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища, підкреслюючи гнучкість і креативність у стратегічному управлінні.

З часом економічна наука зазнавала трансформацій та перетворювалась: змінювались економічні і управлінські умови, об'єм та інтенсивність чинників зовнішнього середовища, роль та значення людських ресурсів, цифровізація, поява ідеї сталого розвитку, екологічності і соціальної відповідальності [1]. Таким чином, аналіз сучасних підходів до визначення поняття «стратегічне управління» є актуальним та необхідним у контексті нашого дослідження. Результати аналізу представлено у додатку Б.

У 2000-х роках акцент зсувається на конкурентоспроможність та нові ринки (Робінс [10], Томпсон [11], Завадяк [13]). У більш сучасних підходах (2015-2017 роки) стратегічне управління продовжує розглядатись як аналіз зовнішнього середовища, внутрішню діагностику та процес розробки альтернативних стратегій (Наливайко А.П., Гаращенко Н.М., Прохорова Є.В. [17]), та все частіше розглядається як безперервний процес

прийняття рішень з акцентом на інновації, ризики та стратегічний розвиток (Максименко [16], Вороніна та Нестеренко [18]). Це говорить про зміну в парадигмі управління на користь адаптивності, яка особливо важлива у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

В результаті аналізу наукових підходів до визначення поняття «стратегічне управління» нами було згруповано найбільш усталені за ключовими ознаками (рис. 1.1).

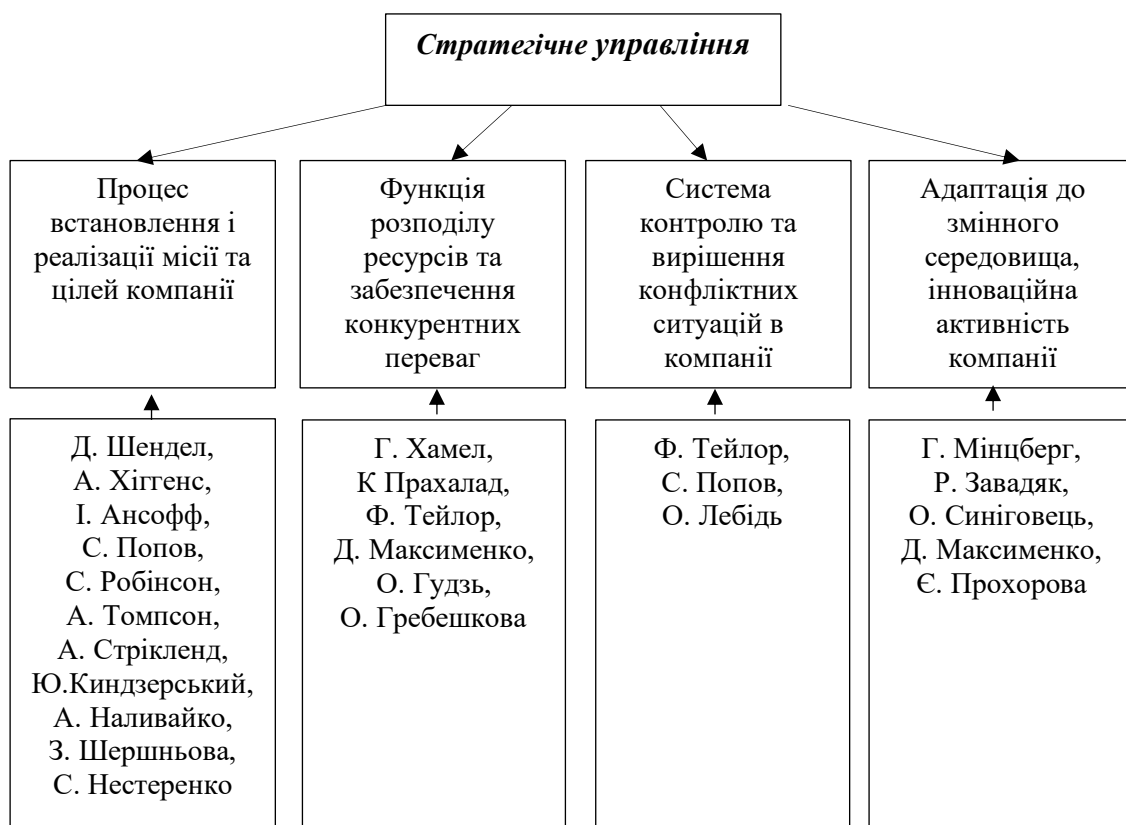


Рис. 1.1 Підходи до визначення поняття «стратегічне управління» за ключовими ознаками

Джерело: складено автором

Так, можемо стверджувати, що стратегічне управління - це багатогранна концепція, яка постійно розвивається та адаптується до нових викликів бізнесу та суспільства. Хоча основна суть залишається незмінною - це процес визначення довгострокових цілей організації, розробки шляхів їх досягнення та мобілізації всіх ресурсів для реалізації цих планів. Процеси глобалізації, інформатизації економічної системи

зумовлюють необхідність пошуку альтернативних підходів до вирішення проблеми організації ефективного стратегічного менеджменту на підприємствах. Невизначені умови господарювання, тривалість у часі та висока вартість стратегічних процесів потребують виважених рішень щодо обрання напрямів і форм стратегічного розвитку [1].

Одним з основних шляхів формування і функціонування економічних суб'єктів на сучасному етапі є економічна інтеграція. Вона може мати місце на рівні регіонів, галузей, міжгалузевих об'єднань, в національних і світових масштабах. Інтеграція проявляється в розширенні і поглибленні виробничо-технологічних зусиль і спільному використанні ресурсів, а також в об'єднанні капіталів.

У господарській системі інтеграція — це об'єднання економічних суб'єктів через встановлення взаємовідносин, що зближують генеральні цілі підприємств, замінюючи чисту конкуренцію співпрацею. Ця співпраця варіюється від слабкої взаємодії до прямого управління.

Вертикальна інтеграція – це організаційне об'єднання підприємств суміжних технологічних операцій. В економічному енциклопедичному словнику зазначено, що вертикальна інтеграція полягає в тому, що компанія об'єднує декілька послідовних стадій при виробництві продукту, на противагу об'єднанню в межах однієї стадії (горизонтальна інтеграція). Вертикальна інтеграція – це об'єднання на фінансово-економічній основі різних технологічно взаємопов'язаних виробництв [21].

У свій час Е. Тоффлер вказував, що за допомогою інтеграції господарюючі суб'єкти концентрують різноманітні ресурси економічної влади: організаційну владу менеджменту в кожному суб'єкті господарювання; владу центрального елементу інтегрованої структури; ринкову владу; владу інтегрованого об'єднання в економічній і суспільній системах в цілому. При цьому центральний елемент інтегрованої будови контролює основні аспекти діяльності усіх економічних агентів [23].

Теоретичне обґрунтування вертикальної інтеграції з точки зору стратегічного менеджменту здійснила К. Харріген. Вона розглядає процес вертикальної інтеграції з урахуванням динаміки конкурентного середовища і пропонує модель вибору оптимальної вертикальної стратегії компанії залежно від стадії життєвого циклу галузі, її структури (особливостей продукції, постачальників, покупців, конкурентів і технологій, ринкової ваги учасників) і корпоративної стратегії компанії[24].

Більшість досліджень з проблеми інтеграції господарюючих суб'єктів на початку XXI століття ґрунтуються на системно-еволюційному підході. Вертикальна інтеграція (vertical integration), відповідно до цього підходу, – це об'єднання інтересів декількох підприємств, що складають послідовність обробки продукції, з метою продажу готового продукту споживачеві. М. Радлер зауважував, що об'єднавши інтереси підприємства і постачальників сировини можна отримати доступ до оптових знижок, знизити сукупні трансакційні витрати (закупівель, продажів) [25, с. 113].

Також, вертикальна інтеграція визначає об'єднання у рамках однієї компанії послідовних стадій виробництва товару. При цьому компанія може бути власником як ранніх стадій виробничого процесу, так і пізніх. За Г. Вільямом, перший тип називають ресурсною інтеграцією, другий – інтеграцією стадій кінцевого продукту [26].

Загальновідомо, що вертикально інтегрована компанія передбачає об'єднання послідовних етапів технологічного процесу — від видобутку ресурсів до продажу готового продукту. Її спільна мета — оптимізація діяльності та максимізація прибутку, що досягається через організаційну єдність і спільну виробничо-економічну структуру бізнес-одиниць.

Визначення вертикальної інтеграції науковцями відрізняються ступенем контролю, який одна фірма отримує над іншою внаслідок об'єднання різних стадій створення доданої вартості. М. Аделман вважає,

що фірма є вертикально інтегрованою, якщо всередині неї товари чи послуги переміщуються між підрозділами без необхідності продажу на ринку. Це визначення відображає загальний погляд, що вертикальна інтеграція забезпечує повний контроль над кількома стадіями виробництва, але обмежує гнучкість у виборі ступеня інтеграції та можливість застосування квазіінтеграційних підходів. [27, с. 27].

Проаналізуємо також думки сучасних науковців стосовно доцільності розвитку вертикальної інтеграції на вітчизняному просторі. Так Л. Шевченко [28] зауважує, що існують позитивні наслідки впровадження принципів вертикальної інтеграції на галузевих ринках: підвищення конкурентоспроможності, зменшення витрат на виробництво кінцевої продукції, можливості впровадження інновацій.

Цю ж думку продовжує Ю. Петленко [29], яка вважає, що сучасна об'єктивна реальність і господарська практика свідчать, що вистояти на зовнішніх ринках можуть лише потужні інтегровані будови, об'єднані різними формами контрактних відносин.

Д. Жерліцин [30] зазначає, що в умовах глобалізації управління змістилося від «реактивного, фрагментарного та внутрішньоорганізаційного» до «проактивного, інтегрованого та міжорганізаційного». Стратегія, заснована на інтеграційному підході, створює передумови для впровадження цієї управлінської парадигми[21]. Підтвердженням цього є висловлення А. Лапіна [31], яке полягає у тому, що одиничний поділ праці вже вийшов далеко за межі окремих підприємств, які разом створюють певний продукт. Влучною є думка О. Криворучко [32], яка зазначає, що розвиток вертикальної інтеграції в економіці допомагає якісно і ефективно впроваджувати інформаційні технології на всіх етапах виробничого процесу.

Обґрунтовуючи актуальність вертикальної інтеграції у контексті стратегічного управління В. Шукалович [33] зазначає, що вертикальна

інтеграція є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки вона створює умови і передбачає механізми ефективної координації всіх ланок виробничого ланцюга шляхом створення єдиного центру управління й контролю[34].

Підсумовуючи проаналізований спектр різних наукових підходів вбачаємо за доцільне вважати вертикальною інтеграцією компаній процес включення в структуру компанії інших підприємств, які пов'язані з нею єдиним технологічним рядом, або злиття стадій виробництва єдиного технологічного ряду і встановлення контролю однієї компанії над ними, при цьому стадія виробництва розуміється як процес, у результаті якого до первинної вартості продукту включена додана вартість, а сам продукт переміщається послідовно до кінцевого споживача.

Як бачимо, з погляду наукового аспекту єдності в розумінні сутності стратегічного управління, особливо для вертикально орієнтованих компаній, досі не досягнуто. Водночас інтеграція та синергія залишаються ключовими для посилення конкурентних переваг, а питання оптимальних стратегій їх реалізації залишається відкритим. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці інноваційних моделей управління, що враховують принципи стратегічного управління та сприяють його повній реалізації. Наш аналіз показує, що частина з них є загальними принципами, тоді як інші мають частковий характер і належать до простих положень. Стратегічне управління ґрунтується на базових управлінських принципах, а управління вертикально інтегрованою компанією — на загальних принципах стратегічного управління (Таблиця 1.1) [21].

Поділ принципів на базові, загальні та спеціальні дозволяє гнучко використовувати їх залежно від завдань і стратегічного контексту. Базові принципи формують фундамент, тоді як загальні й спеціальні дозволяють деталізувати і конкретизувати управлінські рішення, а методологічні напрацювання стратегічного менеджменту дають можливість виділити

спеціальні принципи стратегічного управління вертикально інтегрованою компанією.

Таблиця 1.1.

Принципи стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями

Групи принципів	Принципи
Базові	Системність -забезпечення взаємозв'язку всіх елементів організації. Цілеспрямованість-орієнтація на досягнення стратегічних цілей. Урахування потреб та інтересів-задоволення потреб стейкхолдерів. Взаємозалежність-усвідомлення взаємовпливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Економічна доцільність-раціональне використання ресурсів. Правильний добір і розстановка кадрів-підбір персоналу відповідно до стратегічних завдань. Централізація і децентралізація-баланс між єдиним керівництвом і делегуванням повноважень.
Загальні	Стратегічне бачення-формування довгострокового орієнтиру. Концентрація-фокус на ключових напрямках діяльності. Стратегічна перевага-створення унікальної конкурентної позиції. Реальне впровадження-забезпечення практичності планів. Гнучкість-адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Регламентованість-чітке дотримання встановлених процедур. Порівняльне оцінювання-моніторинг результатів і коригування стратегії. Контрольованість-забезпечення управління реалізацією стратегії. Перерозподіл ризиків-управління невизначеністю через відповідні механізми.
Спеціальні	Синергізм-об'єднання ресурсів для досягнення результатів, що перевищують їх суму. Комплексність-врахування всіх аспектів діяльності компанії. Поєднання державного регулювання і самостійності-оптимізація відносин із регуляторами. Наступність-збереження напрацювань і досвіду у процесі змін.

Джерело : розробка автора

Опираючись на теоретичні підходи до економічної сутності, принципів, моделей стратегічного управління, вважаємо, актуальним буде таке визначення: стратегічне управління вертикально інтегрованою компанією — це комплексний бізнес-процес управління корпорацією, спрямований на формування та реалізацію стратегічних рішень, що визначають довгостроковий орієнтир компанії. Цей процес включає визначення напрямків розвитку, постановку цілей і вибір способів їх досягнення через інтеграцію і координацію різних етапів виробничого процесу в рамках єдиної стратегії [21].

Отже, стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями, можна також розуміти, як специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Стратегія визначає, яким чином компанія буде функціонувати та розвиватися, а також які підприємницькі, конкурентні та функціональні кроки потрібно здійснити, щоб досягти бажаних результатів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процес стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями

Джерело: розробка автора

Ефективність та популярність досліджуваного виду підприємницьких організацій на міжнародному ринку доводить той факт, що на даний час у зарубіжних вертикально інтегрованих компаніях склалися три моделі стратегічного управління, зокрема:

1. Модель стратегічного менеджменту в компаніях США ґрунтується на концепції стратегічних зон господарювання, які

відповідають за товарну групу або окремий товар корпорації з концентрацією на конкретному ринку.

2. Модель стратегічного управління у вертикально інтегрованих компаніях Західної Європи базується на концепції «управління за результатами», яка дозволяє досягти визначених і узгоджених результатів, залучаючи всі члени компанії[21].

3. Модель стратегічного управління в вертикально інтегрованих компаніях Японії будується на концепції «управління за цілями», шляхом моделювання не тільки ієрархії цілей, але і динаміки їхнього розвитку за визначений період часу. [36].

У стратегічному управлінні немає раз і назавжди вирішених питань, тому нами запропоновано виділити послідовні етапи процесу стратегічного планування вертикально інтегрованою компанією (рис. 1.3)

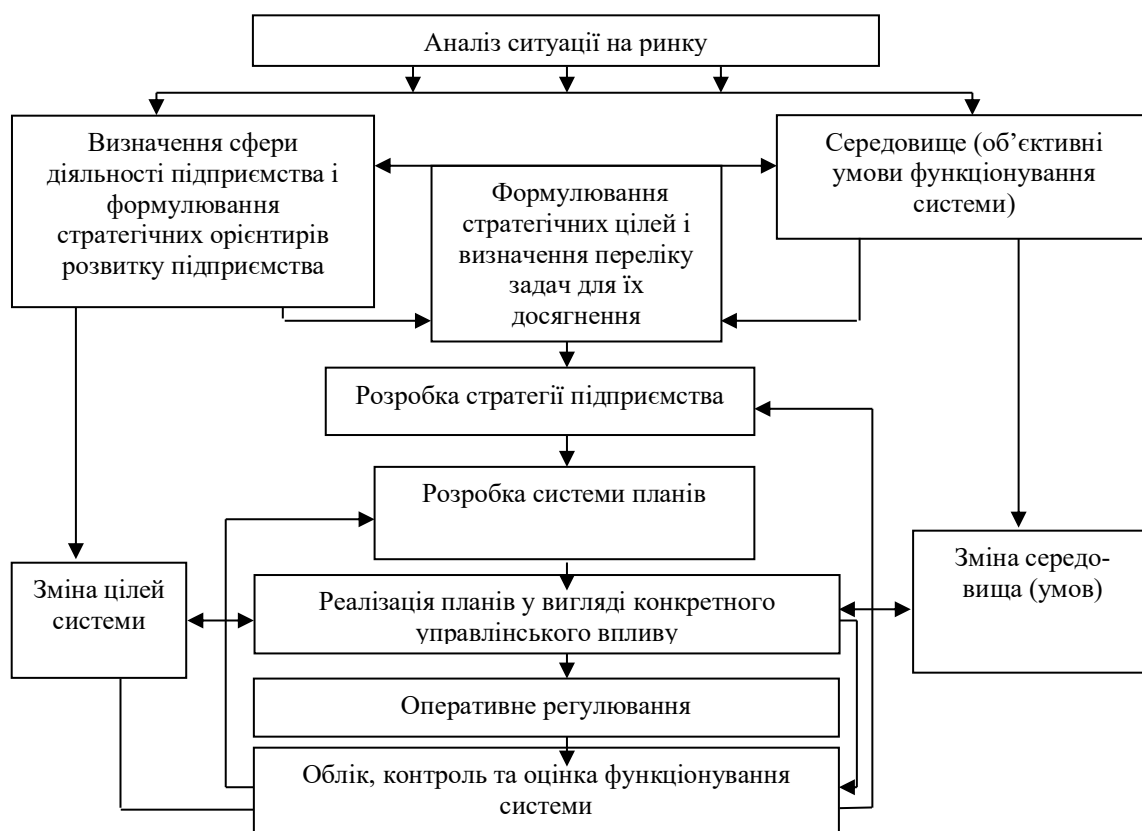


Рис. 1.3. Етапи процесу стратегічного планування вертикально інтегрованими компаніями

Джерело : власна розробка автора

У цьому контексті слід також враховувати рівень стратегічного управління, оскільки на кожному з них при перебудові структури виробничих процесів у напрямі інноваційного розвитку потребує ліквідації малорентабельних і неліквідних підприємств та формування чіткого й ефективного інтеграційного виробництва.

Стратегічне управління у вертикально інтегрованій компанії має три рівні: корпоративний (стратегічний), рівень підприємства (тактичний) та оперативний (функціональний) (рис. 1.4).

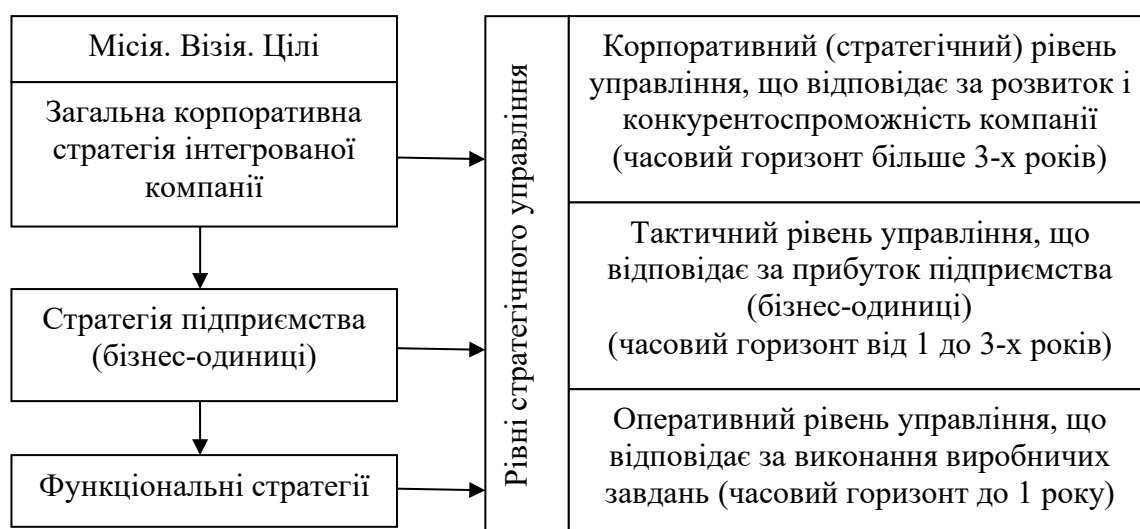


Рис. 1.4. Рівні стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями

Джерело : авторська інтерпретація

На корпоративному рівні вирішуються питання загальної стратегії, основних цілей, ключових напрямів роботи та ресурсів. На рівні підприємства або бізнес-одиниці акцент робиться на конкурентних стратегіях. А на оперативному рівні створюються конкретні умови для впровадження стратегії в життя. Стратегічне управління вертикально інтегрованою компанією, включно з системами тактичного й оперативного управління, забезпечує стабільність розвитку об'єкту управління на основі обґрунтованого встановлення цілей і достовірного прогнозування майбутнього якісного і кількісного його стану.

Конкурентні переваги на ринку зумовлені ефективною організацією виробничих процесів та вибором ринку, на якому компанія може успішно змагатися. Більшість діючих на світовому ринку компаній перейшли від конкуренції, заснованої на збуті, до конкуренції, що використовує інвестиції у вдосконалення виробничих процесів. Відбулося зміщення акцентів, з конкуренції на основі збуту до конкуренції, що орієнтована на інвестиції в удосконалення виробничих процесів. Так, можна виділити три основні типи стратегічного управління: інноваційне (спрямоване на створення нового «конкурентного простору», доступного лише для однієї компанії); стратегічне оновлення (передбачає суттєву, але не радикальну зміну масштабу, форм і цілей компанії); стратегічне вдосконалення (характеризується невеликими змінами в існуючій системі управління).

Залежно від різних ознак, стратегії можна класифікувати за рівнем управління, на якому вони розробляються, за стадією життєвого циклу підприємства, за типом поведінки на ринку та за способом досягнення конкурентних переваг (Таблиця 1.2) [37].

Таблиця 1.2

Види стратегій вертикально інтегрованих компаній

Групи класифікації	Підвиди
<i>За рівнем управління, на якому розробляється стратегія</i>	Корпоративна Ділова Функціональна Ресурсна Операційна
<i>За стадією «життєвого циклу» підприємства (загальні)</i>	Зростання Стабілізації Скорочення Реструктуризації
<i>За характером поведінки на ринку</i>	Активна (наступальна, експансивна) Пасивна Комбінація активної і пасивної
<i>За способом досягнення конкурентних переваг</i>	Лідерства за витратами Диференціації Оптимальних витрат Сфокусована стратегія низьких витрат та диференціації

Джерело : складено на основі [35]

Об'єктивні та суб'єктивні фактори змушують підприємства коригувати темпи зростання продажів, що безпосередньо впливає на обсяг прибутку та можливості його реінвестування для подальшого розвитку. У таких випадках вибираються різні загальні стратегії. При розробці загальної стратегії підприємства важливо враховувати такі аспекти: умови експансії (захоплення ринку, розширення виробничих потужностей), глобалізацію діяльності, диверсифікацію, зменшення частки ринку, санацію, банкрутство та інші.

Вертикальна інтеграція є результатом самостійного рішення менеджерів підприємства, тому необхідністю є врахування об'єктивних факторів та реальних можливостей у поточних умовах. Зауважимо, що вид стратегічного управління у вертикально інтегрованій компанії визначається безліччю зовнішніх і внутрішніх факторів, які варіюють від галузі до галузі, від компанії до компанії. Стратегічне управління не може забезпечити успіх, якщо не визначена чітко окреслена межа між внутрішньою і зовнішньою ситуацією і не забезпечені умови для досягнення істотних конкурентних переваг (рис. 1.5).

До зовнішніх факторів, що мають вплив на стратегічне управління у вертикально інтегрованій компанії, відносяться, зокрема, соціальні, політичні, суспільні умови, державне регулювання. Вони формують привабливість галузі, конкурентні умови, можливості і загрози для компанії. До внутрішніх факторів відносяться: матеріальні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, інформаційні, управлінські фактори, які формують сильні і слабкі сторони компанії, конкурентну ринкову позицію, визначають філософію бізнесу, організаційну культуру компанії. Шляхом з'ясування ступеня важливості окремих факторів і їх впливу на компанію, а також ідентифікації і оцінці стратегічних ініціатив, визначається вид стратегічного управління і розробляється стратегія, яка відповідає конкретній ситуації.

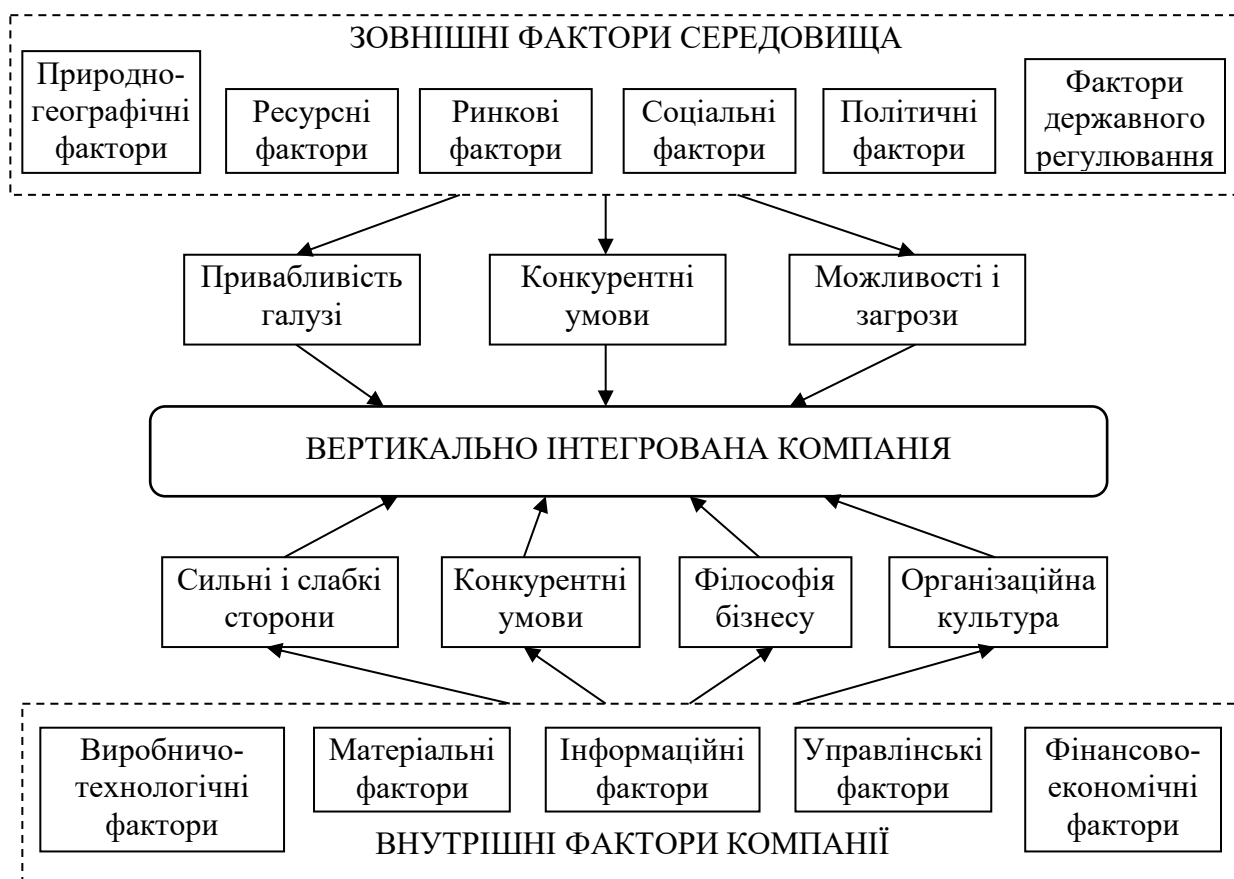


Рис. 1.5. Фактори стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями

Джерело : розробка автора

Аналізуючи теоретичні підходи до стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями, можна стверджувати, що в сучасних умовах стратегічне управління переходить на новий рівень, орієнтований на адаптацію до інтенсивних змін зовнішнього середовища. Вертикальна інтеграція стає ключовим механізмом підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом зменшення залежності від зовнішніх постачальників і збутових організацій, мінімізації транзакційних витрат, оптимізації використання ресурсів і забезпечення синергічного ефекту через об'єднання технологічних процесів. Отже, можна стверджувати, що суть стратегічного управління вертикально інтегрованою компанією полягає у створенні чіткого уявлення про ринок і формуванні загальної стратегії розвитку організації на цьому ринку. Таке уявлення формується не тільки на основі аналізу достовірної інформації

про ринок, а й через обґрунтування можливих гіпотез, що враховують майбутні тенденції та невизначеності.

1.2. Методичні підходи до управління вертикально інтегрованими компаніями

Головна ціль стратегічного управління базується на ідеї про неможливість точного передбачення довгострокових тенденцій, тому вона є найбільш характерною в сучасних умовах господарювання. З огляду на це, розробка стратегії та її основних складових передбачає врахування усіх чинників, які здійснюють вплив на процес господарської діяльності підприємства, а також цілей та завдань, факторів зовнішнього середовища з прямим та непрямим впливом, сукупність потенційних можливостей підприємства, рівень професіоналізму кадрового складу, розміри і відкритість підприємства тощо.

Внутрішні стосунки у вертикально інтегрованій компанії виходять на новий рівень, формуючи спільні цінності, підвищуючи мотивацію та соціальну відповідальність учасників. Структура, функції, методи управління мають забезпечувати ефективний контроль адміністрації правлінням і підзвітність правління перед компанією та акціонерами. Аналіз застосування вертикальної інтеграції в різних галузях дозволив згрупувати її основні переваги та недоліки (табл. 1.3).

Вертикальна інтеграція — це організаційне об'єднання підприємств, що здійснюють суміжні технологічні операції, та включає компанії з різних галузей, які взаємопов'язані технологічним процесом виробництва готової продукції. Це означає розширення діяльності підприємства або на попередні етапи виробництва, починаючи від джерел сировини, або на наступні етапи — до кінцевого споживача [33].

Таблиця 1.3

**Переваги і недоліки стратегічного управління
вертикально інтегрованими компаніями**

Переваги	Недоліки
Підвищення ефективності виробництва завдяки оптимізації технологічних ланок	Підвищення капітальних витрат, неефективне використання ресурсів.
Посилення конкурентної позиції компанії та її бізнес-одиниць.	Розширення майнових прав у сфері технологій виробництва.
Скорочення витрат трансакцій шляхом укладання угод між господарюючими суб'єктами.	Через відсутність гнучкості інтегровані підприємства більш уразливі перед використанням інноваційних технологій.
Переважний доступ до сировини і матеріалів у разі інтеграції з постачальником; регулювання попиту у разі інтеграції із покупцем продукції.	Ріст влади менеджерів компанії через розбіжності з інтересами власників, що може призводити до конфліктів щодо розмірів дивідендів.
Узгодження виробничих процесів. Контроль елементів створення послідовності цінності продукту, якості.	Ріст витрат контролю і управління, необхідність підпорядкування знижує зацікавленість окремих бізнес-одиниць.
Концентрація і прискорення відтворення корпоративного капіталу. Доступ до вигіднішого бізнесу, якщо галузь постачальника або покупця привабливіша, доступ до нових технологій, мереж просування товару.	Зниження рівня конкуренції, обмеження доступу конкурентів на суміжні уподовж технологічного ряду ринки, що є негативним для розвитку галузі національної економіки в цілому, росту монополізму

Джерело : згруповано на основі [36]

Залежно від напрямку процесу вертикальної інтеграції з точки зору технологічного ланцюга розрізняють два основні типи вертикальної інтеграції: «інтеграція назад» й «інтеграція вперед» (рис. 1.6).

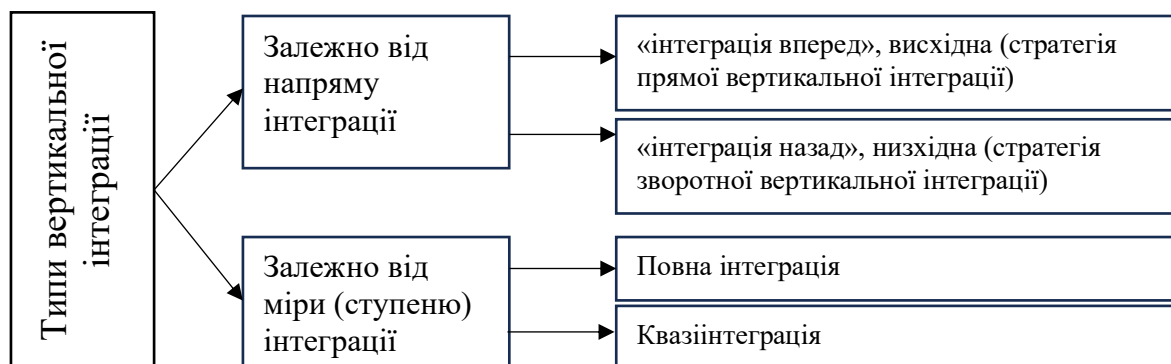


Рис. 1.6. Основні типи вертикальної інтеграції

Джерело : узагальнено автором

Висхідна інтеграція (backward integration), «інтеграція вперед» – об'єднання у рамках однієї фірми двох або більше послідовних стадій

виробництва, вертикально пов'язаних між собою у виробничому (розподільному) процесі, коли пізніша стадія приєднує до себе більш ранню. Таким чином сировинні галузі інтегруються в переробні галузі і маркетинг. Висхідна інтеграція здійснюється з метою зниження витрат та забезпечення надійності постачання виробничих ресурсів.

Низхідна інтеграція (forward integration), «інтеграція назад» – об'єднання у рамках однієї компанії двох або більше послідовних стадій виробництва (збуту), при якому до попередньої стадії приєднуються подальші. Таким чином переробні галузі і маркетинг інтегруються в сировинні галузі. Основними мотивами здійснення низхідної інтеграції для компанії є прагнення гарантувати ринок збуту для своєї продукції, а також економія на витратах.

Залежно від ступеня інтеграції розглядають: повну інтеграцію та квазіінтеграцію, що вимагає менше капіталовкладень і дозволяє компаніям залишатися відносно незалежними. Квазіінтеграція є формою контрактної взаємодії, що відображає вертикальну інтеграцію в аспекті запобігання трансакційних витрат, врегулювання агентських відносин, оптимізації агентських витрат і прав власності. Фірма може бути розглянута як мережа взаємодій, що включає внутрішні та зовнішні контракти, виконання яких тягне за собою виникнення трансакційних витрат та витрат контролю. Сюди належать витрати на пошук інформації, ведення переговорів, оцінку товарів і послуг, а також витрати на специфікацію, захист прав власності і запобігання опортуністичній поведінці контрагентів[38].

Таким чином, квазіінтеграція може існувати у формі: довгострокових контрактів; спільних підприємств і стратегічних альянсів (підприємства об'єднують певні ресурси для досягнення загального результату, залишаючись при цьому незалежними у вирішенні інших питань); ліцензій на право використання технологій; володіння активами (підприємство має права власності на певні активи на різних стадіях

технологічного ланцюжка, при цьому управління такими активами здійснюють зовнішні підрядники); франчайзингу (франчайзер є власником нематеріальних активів, приміром, торгової марки, контролює ціни, якість продукції, рівень сервісу, при цьому мінімізуючи фінансові і управлінські ресурси) [39].

Згідно з іншими кваліфікаційними ознаками, форми інтеграції вертикально орієнтованих компаній можна виділити за типом управління і типом господарських зв'язків (рис. 1.7).

Тобто, за типом управління можна виділити інтеграцію вертикально орієнтованих компаній прямого адміністративного підпорядкування, з прямим володінням контрольним пакетом акцій, перехресного володіння пакетами акцій, корпоративнокооперативні відносини на договірних засадах та створення стратегічних альянсів.



Рис. 1.7. Форми інтеграції у вертикально орієнтованій компанії

Джерело : узагальнено автором

Від раціональної організації стратегічного управління у вертикально інтегрованій компанії залежить ефективність її діяльності. У документі «Принципи корпоративного управління ОЕСР», прийнятому 1999 р. Організацією економічного співробітництва і розвитку, визначена соціальна роль корпорацій і підкреслено, що необхідно домагатися того, щоб корпорації діяли на благо усього суспільства. При цьому

національним урядам належить головна роль в створенні правового, інституціонального і регуляторного клімату, в якому функціонують корпорації [40]. На даний час між Україною та ОЕСР діє меморандум про співпрацю (від 07.10.2024 р.). Одна з ключових рекомендацій ОЕСР полягає в тому, що структура корпоративного управління повинна заохочувати активну співпрацю між корпораціями і зацікавленими особами в цілях досягнення суспільної ефективності.

«Принципи корпоративного управління ОЕСР» і зарубіжний досвід дозволяють сформулювати загальні принципи стратегічного управління вертикально інтегрованою компанією: узгодженість і гармонійна взаємодія «середнього» (рівень компанії) і макрорівня (управління економікою країни); досягнення синергії інтеграційної взаємодії окремих юридичних осіб у рамках господарської діяльності вертикально інтегрованої компанії в цілому[38]; відповідальність і компетентність дій керівників компаній щодо реалізації цілей, інтересів і стратегій власників.

Можна виділити чинники, що обумовлюють необхідність стратегічного управління діяльністю вертикально інтегрованими компаніями (рис. 1.8).

В даному випадку чинники відображають причини, з яких декілька господарюючих суб'єктів, об'єднавшись, збільшують свою ринкову вартість у більшій мірі, ніж окремо додаючи її одна до одної. Саме ріст капіталізованої вартості об'єднаної компанії є метою більшості процесів злиття і поглинання.

Отже, саме конструктивно-технологічна близькість між підрозділами вертикально інтегрованої компанії виступає ключовим фактором зниження витрат, підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню капіталізованої вартості компанії.

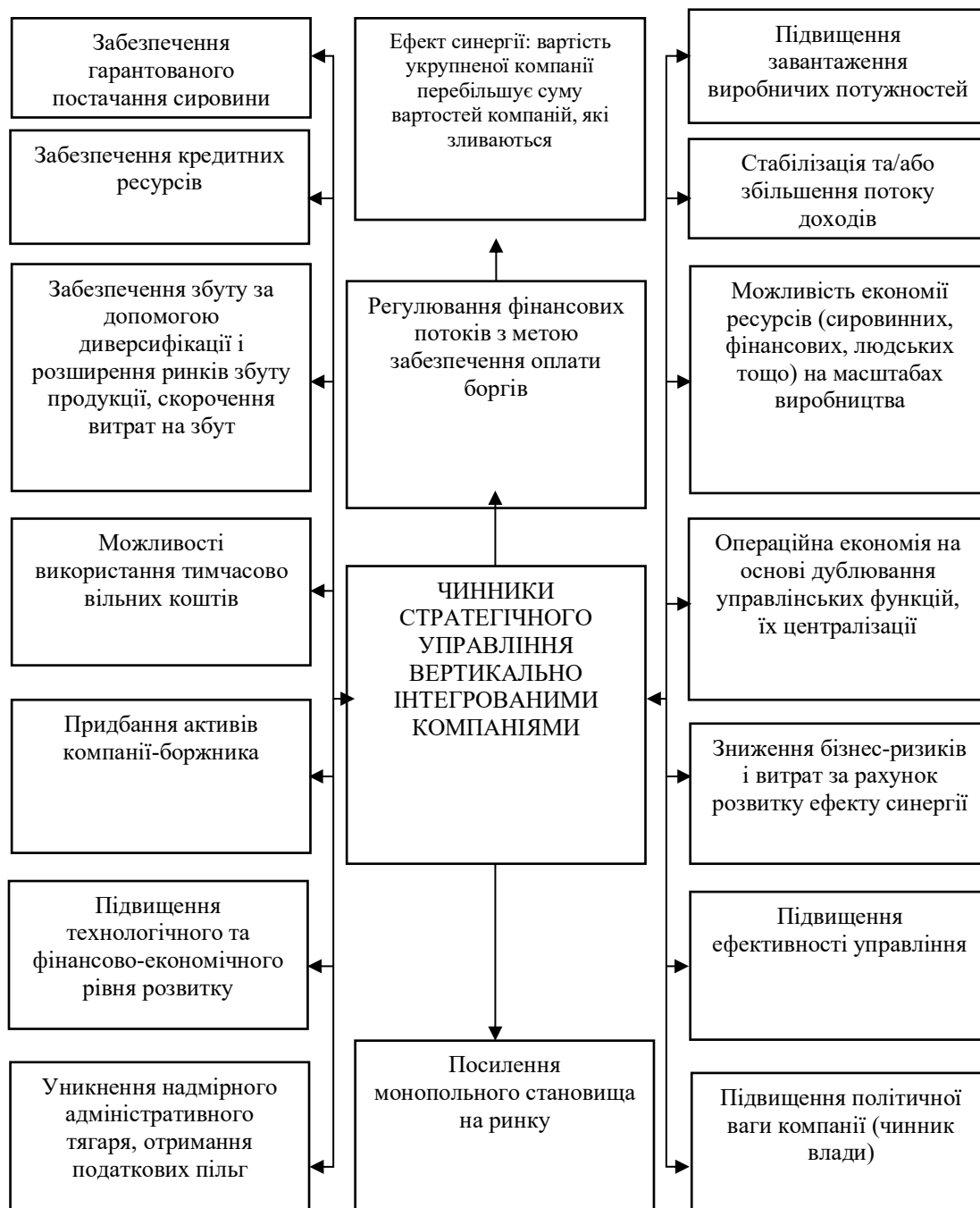


Рис. 1.8. Чинники організації стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями

Джерело : узагальнено автором

Вона гарантує наступні можливості: мінімізація витрат завдяки інтеграції технологічно пов'язаних підрозділів; оптимізація управління ресурсами через взаємозалежність виробничих процесів; ефективна взаємодія між виробничими, логістичними, фінансовими та управлінськими процесами; досягнення конкурентних переваг за рахунок синергії між ланками виробництва; оптимізація грошових потоків між

підрозділами для зниження ризиків заборгованості; максимізація прибутковості підприємства через ефективне використання активів.

У вертикально інтегрованих компаніях функції формування корпоративної стратегії належать до компетенції керуючої компанії, тоді як стратегічне управління окремими бізнес-одинацями здійснюється на рівні дивізіонів, холдингів і виробничих підприємств. Управління стратегічним розвитком такої компанії базується на реалізації низки ключових функцій, які забезпечують узгодженість стратегічних цілей та операційної діяльності всіх структурних підрозділів.

Згідно з концепцією стратегічного менеджменту, керуюча компанія виконує такі основні функції: стратегічне планування (прогнозування, розробка загальної стратегії та бюджетування); організація реалізації стратегічних планів (створення умов для досягнення стратегічних цілей); координація (синхронізація дій різних підрозділів для забезпечення ефективного виконання стратегічних завдань); мотивація (стимулювання досягнення стратегічних результатів); контроль (оцінка виконання стратегії та коригування заходів у разі необхідності) [36].

Процес стратегічного планування охоплює три основні підфункції: прогнозування, розробка стратегії і бюджетування. Відповідно до отриманих результатів на етапі прогнозування формулюються місія компанії, її глобальні цілі та стратегічні напрями розвитку [41].

Ефективне впровадження стратегічного управління у вертикально інтегрованих компаніях потребує забезпечення узгодженості між стратегічними цілями на рівні холдингу та операційними завданнями на рівні виробничих підприємств. Це досягається шляхом: адаптації організаційної структури до стратегічних пріоритетів компанії; створення єдиної корпоративної культури, яка сприяє реалізації обраної стратегії; забезпечення ефективного розподілу ресурсів відповідно до пріоритетних завдань.

Збалансування цілей у вертикально інтегрованій компанії та її структурних підрозділах можлива лише за умови, коли керуюча компанія доводить стратегічні цілі відповідно до обраних напрямів розвитку до структурних підрозділів, координуючи зв'язки та відносини між ними та узгоджуючи бізнес-культуру холдингу з корпоративними цілями. Забезпечення ефективного стратегічного управління вертикально інтегрованою компанією потребує досягнення балансу між: глобальними цілями компанії – формування ринкової стратегії, зростання капіталізованої вартості та довгострокової конкурентоспроможності; стратегічними пріоритетами холдингу – підвищення ефективності управління активами, контроль фінансових потоків і забезпечення інвестиційної привабливості; локальними завданнями структурних підрозділів – оптимізація виробничих процесів, забезпечення економії на масштабі, підвищення операційної ефективності.

У цьому контексті важливу роль відіграє конструктивно-технологічна близькість підрозділів, що дозволяє: мінімізувати операційні витрати та трансакційні витрати; оптимізувати управління ресурсами; підвищити стратегічну стійкість бізнесу; досягти синергії між виробничими, фінансовими, логістичними та управлінськими процесами.

Ефективність діяльності вертикально інтегрованої компанії як сукупності підприємств залежить від вибору її організаційно-економічної форми, побудови її організаційної структури і стратегічного управління. Найбільш розповсюдженими і розвинутими формами вертикальної інтеграції компаній є: промислово-фінансові групи, холдингові компанії, об'єднання у рамках однієї юридичної особи.

У світовій господарській системі важливе місце посідають інтегровані промислово-фінансові групи (ПФГ). Такі групи спираються на взаємопроникнення промислового і банківського капіталу, що підвищує ефективність використання матеріальних, наукових, технологічних,

фінансових, управлінських та інших ресурсів. ПФГ – багатоваріантна інтегрована компанія, у конкретних проявах може бути ідентифікована практично з усіма інтегрованими елементами, вона передбачає у складі участь фінансової структури, характеризується пов'язаними відносинами власності, контролюючими потоками і реалізацією єдиної стратегії.

Управляти діяльністю групи незалежних в юридичному і господарському плані фірм – означає визначати для них стратегію і політику розвитку, здійснювати вибір довгострокових цілей і програм в області інвестицій, фінансів, виробництва і збуту продукції. Стратегічне управління усіма компаніями, що входять до групи, є визначальним принципом функціонування будь-якої фінансово-промислової групи.

Холдинг – це об'єднання юридично самостійних компаній під контролем головної (материнської) компанії, яка володіє їхнім капіталом повністю або частково. Дочірні підприємства зберігають юридичну та операційну самостійність, тоді як головна компанія координує їхню діяльність, визначає стратегію розвитку та контролює фінансові потоки.

Материнська компанія отримує прибуток від володіння корпоративними правами, проте не несе відповідальності за зобов'язаннями дочірніх структур. Холдинг можна вважати вертикально інтегрованим тоді, коли не менше половини продукції підприємств-постачальників реалізується усередині групи і ця продукція є основною сировиною для підприємств-споживачів. Відомі два типи холдингів: «чистий», або фінансовий холдинг, в якому головна компанія тільки контролює фінансові потоки групи дочірніх компаній; «виробничий» (квазі-холдинг), де головна компанія веде виробничу діяльність і одночасно, як центральну управлінську ланку, координує діяльність групи як багатопрофільної системи.

Об'єднання у рамках однієї юридичної особи полягає в тому, що підприємства втрачають юридичну самостійність, переходячи в статус

філій головної організації з такими наслідками: пряме адміністративне управління філіями головною організацією; висока захищеність від захоплень іншими компаніями; єдність головної організації і філій з юридичної і податкової точок зору; відсутність необхідності початкових інвестицій у вигляді статутного капіталу для філій.

Такі способи організації вертикальної взаємодії підприємств, як фінансово-промислова група, холдинг і єдина юридична особа, є організаційно-економічними формами вертикально інтегрованих компаній. Їх порівняльна характеристика показана в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Аспекти стратегічного управління у вертикально інтегрованих компаніях різних організаційно-економічних форм

Форма	Ступінь підпорядкування	Механізм прийняття рішень	Захист від захоплення через акціонерний (приватний) капітал	Відповідальність
Фінансово-промислова група	Економічна і юридична незалежність	Децентралізоване управління бізнес-одинацями на основі єдиної стратегії	Захист від зовнішнього захоплення окремого учасника	Розділена відповідальність між господарюючими суб'єктами
Холдингова компанія	Основне товариство визначає рішення для дочірніх; економічна залежність і юридична незалежність	Основне товариство управляє дочірніми через органи його управління	Основне товариство не захищене від захоплення, важче захопити дочірні товариства	Материнська компанія несе солідарну та субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями дочірніх підприємств.
Єдина юридична особа	Повне підпорядкування філій головній організації; економічна і юридична залежність	Безпосереднє адміністративне управління філіями	Уразлива організація в цілому	Юридична і фінансова відповідальність головної організації за діяльність філій

Джерело : узагальнено автором на основі [41]

З усіх способів вертикальної інтеграції компаній холдинг має найбільші можливості побудови ефективної системи управління. У зв'язку

з цим управління материнської компанії холдингу зобов'язане сприяти гармонізації і консолідації позицій усіх акціонерів, ухваленню планів і програм спільної діяльності, доведенню відповідних цільових завдань до нижчих керівників і контролю за їх виконанням.

Світовий досвід формування корпоративних структур показує, що вертикально інтегровані компанії холдингового типу є найефективнішою формою структури управління. Механізми володіння і управління контрольними пакетами акцій компаній дозволяють упроваджувати систему промислової фінансово-економічної політики і здійснювати контроль по вертикалі відносно усієї керованої структури [42].

Основною перевагою вертикально інтегрованої компанії холдингового типу є підвищення ефективності групи взаємозв'язаних підприємств за рахунок властивості емерджентності (коли загальні властивості системи більші за суму властивостей її компонентів), що виникає на основі концентрації і швидкої мобілізації значних ресурсів, оптимізації використання залученого капіталу для усієї групи підприємств; це визначає організаційну і виробничу ефективність. Як зазначає І. Рєпіна емерджентні властивості активізуються під силою інтеграційних процесів у великих корпоративних виробництвах, що об'єднуються у єдину систему, створюючи інноваційний анклав та активізуючи їх внутрішню інноваційну спрямованість [43].

У централізованому стратегічному управлінні цілі та плани підприємств холдингу мають узгоджуватися з головною місією, визначеною керуючою компанією. Однак на практиці можливі розбіжності, оскільки кожне підприємство виконує специфічну роль і слугує інструментом досягнення стратегічних цілей холдингу.

У такій ситуації з'являються певні особливості стратегічного управління підпорядкованим підприємством, яке є складовою холдингу. Зокрема менеджери таких компаній підпорядковуються централізованому

управлінню, узгоджують цілі та пріоритетні напрямки розвитку холдингової групи з власною метою та потребами. При цьому, О. Гребешкова зазначає, що емерджентна стратегія формується спонтанно, без жорсткого планування, і є ключовим інструментом адаптації підприємства до непередбачуваних змін. Її цінність полягає у забезпеченні гнучкої реакції на коливання попиту, зміни життєвого циклу продукції, а також інтеграційно-дезінтеграційні процеси, що визначають динаміку ринкового середовища [44].

У той же час, ми вбачаємо, що розкриття властивості емерджентності при управлінні інтегрованими композиціями виникає на базі ефективного використання сукупності інструментів корпоративного управління: використання кооперації і концентрації виробництва; максимізація віддачі капіталу; усунення конкуренції; підпорядкування структурних підрозділів єдиним стратегічним цілям; контроль за співвідношенням попиту і пропозиції на ринку; об'єднання інтелектуального потенціалу і техніко-технологічних можливостей; зниження сумарних витрат процесів виробництва і управління і трансакційні витрати; мінімізація підприємницьких ризиків.

Ускладнення господарської системи вертикально інтегрованої компанії потребує розробки методології ефективного управління, що охоплює адміністративні, економічні та політичні методи. Стратегічне управління спрямоване на мінімізацію виробничих і управлінських витрат із забезпеченням контролю. Основні чинники, що визначають його необхідність: зростаюча конкуренція на ринку; підвищення вартості сировини та матеріалів у зв'язку з виснаженням природних ресурсів і зростанням витрат на оплату праці; скорочення життєвого циклу продукції та послуг; необхідність підвищення гнучкості та адаптивності компанії до змін у бізнес-середовищі.

Стратегічне управління не забезпечує точного прогнозу майбутнього, а лише формує бачення бажаного стану компанії та шляхи його досягнення. У межах вертикально інтегрованої компанії можна виокремити три основні групи об'єктів стратегічного управління, що відповідають її ключовим структурним рівням: компанія в цілому; стратегічна сфера господарювання, яка включає стратегічні бізнес-одиниці (СБО); функціональні підрозділи підприємства (виробництво, науково-дослідні та конструкторські роботи, маркетинг, фінанси тощо).

Окремими напрямками є розробка стратегії забезпечення довгострокових конкурентних переваг СБО і функціональних стратегій, що розробляються на функціональному рівні СБО на основі корпоративної і оперативної стратегій [45]. Оскільки інтегровані компанії порівняно з іншими формами організації бізнесу мають більші можливості у сфері управління капіталом, то основною функціональною стратегією для компаній слід визначити інвестиційно-економічну.

Процес розробки стратегії корпоративного рівня найскладніший. Управлінські рішення тут мають концептуальну основу і характеризуються значним рівнем ризику. В той же час для досягнення успіху усі рівні стратегічного управління мають тісно взаємодіяти один з одним: кожен рівень утворює стратегічне середовище для наступного рівня.

Стратегічне управління вертикально інтегрованою компанією – це один з бізнес-процесів управління корпораціями, в ході якого виробляються і реалізуються рішення, пов'язані зі стратегічною орієнтацією компанії з виробленням напрямів, визначенням цілей розвитку і способів їх досягнення. Метою стратегічного управління є розвиток, тобто зміна якісних характеристик управління за рахунок вдосконалення інструментарію аналізу та оцінки інноваційного розвитку компаній при зміні завдань та умов функціонування, застосування

концептуальних моделей, створюваних на основі гіпертекстових і когнітивних технологій компаній; оцінка та інтерпретація результатів моделювання; моніторинг ситуації; моделювання інформаційних та інтелектуальних технологій, що забезпечить інноваційну траєкторію розвитку компанії. Таким чином, стратегічне управління у вертикально інтегрованих компанії – це сучасний інструмент управління розвитком, спрямований на підвищення потенціалу шляхом досягнення високого рівня конкурентоспроможності в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі і пов'язаній з цим невизначеності.

Стратегічне управління у вертикально інтегрованих компанії включає: стратегічне встановлення цілей; стратегічний аналіз; стратегічний вибір; стратегічну реалізацію. Стратегічне визначення цілей має на меті оцінку основних дій, що впливають на поточний і майбутній стан організації, через формулювання місії, цілей, очікувань і повноважень. Стратегічний аналіз передбачає аналіз та оцінку зовнішньої обстановки і внутрішніх ресурсів. Стратегічний аналіз дає можливість побачити становище компанії на ринку, що виникає внаслідок впливу компонентів середовища. Стратегічний вибір складається з таких компонентів: вироблення стратегічних варіантів, їх оцінка відповідно до прийнятих критеріїв, вибір стратегії, вироблення стратегії поведінки, вироблення планів з реалізації стратегії [46].

Лише визначивши головні цілі, можна шукати шляхи і засоби їх реалізації. Можливі такі стратегічні цілі холдингу:

1. Створення замкнутої послідовності виробництва. Досягнення цієї цілі забезпечить стабільність і стійкість до змін на ринку, дозволить досягти контролю всіх етапів виробництва. Інтеграція виробництва дозволяє отримати синергетичний ефект щодо економії.

2. Розвиток основної виробничої діяльності. Стратегічна позиція збільшувати обсяги виробництва і продажів основної продукції на

внутрішньому та регіональному ринках сприятиме зміцненню позицій на стратегічних ринках, а також створенню нових сегментів для нової продукції, розширенню збутової мережі [47].

3. Розширення частини ринку, через зміцнення позицій на існуючих і нових ринках збуту. Досягнення статусу провідного постачальника є важливою стратегією для підтримки довгострокових відносин з клієнтами.

4. Реалізація нового виду бізнесу, або освоєння нових видів продукції і технологій. Ця мета сприятиме зміцненню ринкових позицій та розширенню ринкової частки компанії.

5. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Включає удосконалення корпоративної культури, навчання та розвиток персоналу, покращення системи мотивації та винагороди, а також оптимізацію системи соціального захисту працівників [48].

Для створення ефективної організації, здатної досягти поставлених цілей вертикально інтегрованої компанії, необхідно забезпечити баланс між цілями компанії в цілому та цілями окремих структурних підрозділів. Згідно зі стратегічним планом холдингу, який розробляється вищими органами управління, визначаються плани та пріоритетні напрями розвитку стратегічних бізнес-одиниць (СБО), що входять до складу холдингу. Методика роботи компанії у процесі стратегічного управління у вертикально інтегрованій компанії передбачає такі дії (табл. 1.5.).

При розробці стратегії головна компанія вертикально інтегрованої композиції виходить з визнання множинності цілей: максимізація прибутку є головною метою, також існує комплекс інших цілей, зокрема, підвищення вартості капіталу, збільшення акціонерного капіталу, забезпечення добробуту співробітників, підвищення обсягів виробництва і продуктивності, збільшення частки ринку, зміцнення статусу в ринковому середовищі тощо.

Таблиця 1.5

Методика роботи головної компанії у процесі стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями

Завдання	Основні дії менеджменту головної компанії
1	2
1. Стратегічний аналіз бізнес-одиниць, що входять до компанії	мультифакторний аналіз бізнес-одиниць: класифікація бізнесів з метою їх групування за ринками (продуктовими та географічними), споживачами, ресурсами й постачальниками, технологіями, конкурентами, ключовими компетенціями; аналіз ринкових можливостей: потенціалу ринків, на яких конкурують бізнес-одиниці компанії; класифікація ринків і корпоративних бізнесів за стратегічними чинниками успіху, конкурентними силами, загальноекономічними, політичними, соціальними, технологічними ознаками; аналіз економічного стану бізнес-одиниць з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; загальний портфельний аналіз бізнесів компанії.
2. Розробка стратегії бізнес-одиниць та компанії в цілому.	визначення та класифікація цільових ринків через сегментацію; формулювання стратегій досягнення цілей по кожному з ринків, розробка бізнес-стратегій, що базуються на застосуванні інноваційних технологій і гнучких бізнес-моделей; формулювання корпоративної стратегії; інтегративне послідовне коригування бізнес-стратегій і корпоративної стратегії, на основі синергії між бізнес-одиницями, що включає фінансові, ринкові, технологічні, екологічні та соціальні аспекти; взаємне узгодження корпоративної стратегії з бізнес-стратегіями, з використанням крос-функціональних можливостей; коригування стратегії у реальному часі, залежно від напрямків і пріоритетів змін у конкурентному середовищі.
3. Встановлення вимог до якості корпоративного управління для реалізації корпоративної та бізнес-стратегій.	врахування інтересів всіх ключових стейкхолдерів (власники, працівники, постачальники, громади) для формування корпоративної стратегії, що враховує соціальну відповідальність, етичні принципи та сталий розвиток; розробка мотиваційної системи, яка відповідає за досягнення фінансових результатів й орієнтує персонал на інновації, екологічну відповідальність і соціальну цінність; вироблення засад взаємин з кредиторами, постачальниками; встановлення глибини інтеграції бізнесів; розробка системи показників ефективності, автоматизації процесів управління та звітності (ERP-системи, бізнес-аналітика, штучний інтелект).

Закінчення таблиці 1.5

1	2
4. Реалізація стратегії.	- визначення функцій корпоративного центру та бізнес-одиниць компанії. - розгляд, прийняття та контроль реалізації стратегічних корпоративних проєктів, за необхідності – виділення регіональних представництв для координації діяльності, відбір, призначення та мотивація керівників бізнес-одиниць, підзвітних корпоративному центру; - організація і керівництво функціональними командами для управління великими стратегічними проєктами з одночасним виконанням декількох цілей; - управління фінансами та перерозподілом ресурсів, з можливістю перенаправлення на пріоритетні напрямки, трансфертне ціноутворення, консолідація, звітність і комунікації, податкове планування й оптимізація; - розвиток і передача необхідних компетенцій бізнес-одиницям, виявлення кризових явищ і вжиття антикризових заходів.
5. Оцінка і контроль реалізації стратегії	- визначення та контроль досягнення бізнес-одиницями й компанією стратегічних та оперативних показників; - регулярний моніторинг та аналіз досягнення показників ефективності, виявлення відхилень і коригування дій. - ініціація стратегічних змін на основі результатів оцінки ефективності, виявлення нових можливостей або загроз.

Джерело : власна розробка автора

Стратегічне управління у вертикально інтегрованій компанії – вирішальний інструмент управління розвитком, спрямований на підвищення потенціалу шляхом досягнення високого рівня конкурентоспроможності в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі і пов'язаній з цим невизначеності. Вертикально інтегровані компанії мають можливість досягати високої ефективності через реалізацію емерджентного потенціалу, який формується і розкривається в їх здатності створювати унікальні переваги, які неможливо досягти окремими підрозділами, шляхом узгодження технологічних, фінансових та управлінських процесів у єдиній системі, що дозволяє підвищити якість продукції (послуги), оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції.

На прикладі різних форм інтеграції (повної, квазіінтеграції) розкриті механізми підвищення ефективності управління через централізоване

прийняття стратегічних рішень, гармонізацію цілей і контроль за їх досягненням. Для вертикально інтегрованих компаній надважливо гармонізувати корпоративні стратегії із цілями структурних підрозділів та забезпечити баланс між централізованим управлінням і самостійністю стратегічних бізнес-одиниць. Це є фундаментом адаптивності інтегрованої компанії до змін ринкового середовища та необхідною умовою ефективного використання наявних ресурсів через інноваційні рішення для досягнення конкурентних переваг.

1.3. Сучасні технології стратегічного управління вертикально інтегрованих компаній

Глобальні трансформації сучасної економіки, посилення ринкової конкуренції та невизначеність зовнішнього середовища вимагають від вертикально інтегрованих компаній (ВІК) нових підходів до управління стратегічними процесами. Вертикальна інтеграція, як модель організації бізнесу, дозволяє компаніям досягати синергії, контролюючи усі ключові етапи створення доданої вартості — від видобутку сировини до реалізації кінцевого продукту. Проте ефективність такої структури значною мірою залежить від рівня стратегічного управління, зокрема від застосування відповідного інструментарію, здатного забезпечити гнучкість і адаптивність у сучасних умовах.

Традиційні методи та інструменти стратегічного управління не завжди відповідають складним викликам, які постають перед вертикально інтегрованими компаніями, особливо в умовах сучасної економіки України. До ключових проблем належать: регуляторна нестабільність та часті зміни законодавчої бази, що ускладнюють стратегічне планування; кадровий дефіцит і втрата кваліфікованих фахівців через еміграцію та військові дії; залежність від іноземних партнерів у питаннях технологій,

фінансування та сировини; слабка інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості, що обмежує можливості виходу на нові ринки; застаріла інфраструктура та низький рівень технологічної модернізації; недостатня гнучкість у стратегічному управлінні, що ускладнює адаптацію до динамічних ринкових умов; обмежений доступ до інвестиційних ресурсів; негативний вплив війни, що посилює ризики для довгострокового планування та знижує рівень стійкості компаній. Сукупність цих проблем стримує розвиток вертикально інтегрованих компаній, обмежує їх конкурентоспроможність та перешкоджає ефективному використанню наявного ресурсного потенціалу. Таким чином, удосконалення інструментарію стає невід'ємною умовою для сталого розвитку, мінімізації ризиків та посилення позицій вертикально інтегрованих компаній у глобальному економічному просторі. В умовах воєнного часу, нестабільного ринку та обмеженого доступу до ресурсів ефективні інструменти управління забезпечують можливість оптимізувати виробничі та операційні процеси, інтегрувати інновації, посилювати кадровий потенціал та ефективно використовувати наявні активи.

Зауважимо також, що у сучасних умовах стратегічне управління ґрунтується на міжорганізаційному аналізі, на новій теорії попиту і пропозиції, що враховує не лише економічні аспекти, але й соціальні, екологічні та технологічні чинники. Особливу роль у цьому відіграє концепція Промисловості 4.0, яка базується на інтеграції цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту, що дозволяє підвищувати ефективність виробництва, гнучкість бізнес-процесів і створювати нові моделі управління підприємствами. Зокрема, метою стратегічного менеджменту стає забезпечення стійкого розвитку компанії в довгостроковій перспективі (10-20 і більше років), що передбачає використання сучасних методів прогнозування і планування економічних, соціальних і екологічних параметрів, усього споживчого попиту і

технологічних проривів, інтегроване системне мислення. Організація управління усією послідовністю постачання і створення вартості на обраному сегменті ринку (кластері) здійснюється за допомогою сучасних інформаційних технологій. Здійснюється перетворення компанії на самонавчальну інноваційну організацію, в якій провідну роль грає соціально-кадровий менеджмент, корпоративний форсайт [49].

Важливий вплив мають нові умови інноваційної економіки. За оцінкою Всесвітнього банку до 80% капіталізації компаній, акції яких котируються на провідних світових біржах, складають нефінансові активи, часто не відображені на балансі [50]. У когнітивній економіці основну частину доданої вартості роблять люди, які створюють і використовують нові знання.

На особливу увагу заслуговує нова модель ієрархії у компанії (equilibrium model of hierarchy) – мережевий розподіл праці, динаміка трансакційних витрат, мережеві рішення (impersonal networking decision), створення корпоративної нормативної бази (legislative framework). Сучасне стратегічне управління включає превентивну (попереджувальну) корпоративну соціальну відповідальність (КСО) перед своїми працівниками, членами їх сімей і місцевим співтовариством за відповідність своєї діяльності їх перспективним потребам. Наразі стратегічне управління у компаніях повинне враховувати міжнародні правила, стандарти організації бізнесу. Зокрема, принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) були розроблені для забезпечення ефективного та прозорого управління підприємствами [40].

На даний момент ефективним інструментом управління компаніями в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі служить система стратегічного управління, яка являє собою замкнутий цикл логічно впливаючих один з одного процесів. Між процесами існує стійкий

зворотній зв'язок, а також взаємний вплив кожного процесу на інші та на їх загальну сукупність [51]. Наявність ефективної, налагодженої системи стратегічного управління дозволить компанії вирішувати такі завдання: бачити майбутнє і визначати шляхи досягнення стратегічних цілей; підвищувати вартість бізнесу і його інвестиційну привабливість; збільшувати прибутковість і рентабельність; ефективно використати ресурси в умовах ліміту; наповнювати оперативну діяльність стратегічним сенсом; контролювати оперативну діяльність і досягати поставлених цілей; піднімати продуктивність праці.

Тобто, система стратегічного управління є регулятором корпоративного управління компанії; вона спільно з системами тактичного, оперативного, поточного управління забезпечує стабільність розвитку компанії на основі обґрунтованого визначення цілей і достовірного прогнозування майбутнього якісного і кількісного стану. У структурному аспекті система стратегічного управління вертикально інтегрованої компанії включає наступні складові (табл. 1.6).

Система стратегічного управління є інструментом вищого керівництва, її відсутність або низька якість не дозволяють компанії ефективно розвиватися в довгостроковій перспективі.

Розробка стратегії розвитку вертикально інтегрованої компанії ґрунтується на таких принципах: науковості у поєднанні з елементами імпровізації; довгостроковості стратегії; орієнтованості на цілі[40]; альтернативності; гнучкості стратегічного управління[52]; врахування реальних можливостей компанії щодо реалізації стратегії; єдності і комплексності стратегічних ініціатив; створення умов для реалізації стратегії. Стратегічне управління має включати в себе організаційні заходи для успішного впровадження стратегії (формування ефективної структури, мотивація персоналу тощо); безперервність розробки стратегії

– передбачає постійний перегляд, уточнення та удосконалення діючої стратегії та паралельну розробку нової стратегії.

Таблиця 1.6

Система стратегічного управління вертикально інтегрованої компанії

Складові ССУ	Сутність складових ССУ
Команда	Представляє собою творчу, компетентну, активно мотивовану групу керівників і спеціалістів з різних сфер діяльності, здатних до інноваційного мислення і співпраці. Ключовими аспектами є мотивація, компетентність і здатність до командної роботи.
Філософія бізнесу і управління	Визначається як основні принципи і напрямки розвитку компанії, її місію, візію та цінності, формує корпоративну культуру і базу для розвитку стійкої конкурентної позиції.
Управління бізнес-процесами	Реалізація динамічної сукупності взаємозв'язаних управлінських процесів прийняття і здійснення стратегічних рішень, тобто проходження циклу стратегічного управління.
Процедури стратегічного управління	Забезпечують організацію та функціонування системи стратегічного управління, визначаючи алгоритми прийняття та реалізації стратегічних рішень.
Управління маркетингом	Орієнтація на задоволення потреб ринку і розвиток конкурентних переваг.
Управління інтеграцією внутрішньо-корпоративної стратегії	Забезпечення рівноваги між стратегічною і поточною орієнтацією на основі координації, а також взаємодія усередині компанії.

Джерело : власна розробка автора

Розвиток і цифрова трансформація ринкової економіки та посилення конкуренції вимагають постійного впровадження нових концептуальних підходів до вдосконалення стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями. Це зумовлено тим, що стратегічне управління у своїй основі зумовлює прагнення до інновацій і реалізація стратегії здійснюється з безперервними поточними корективами. Як зауважує Л. Дончак, варто виділити кілька основних підходів до визначення сутності стратегічного управління: системний, процесний та ситуаційний [53].

У вертикально інтегрованій компанії стратегічне планування може відбуватися двома напрямками: «з верху до низу» і «від низу до верху»

Однак, обидва підходи в своїй реалізації є громіздкими, витратними та потребують багато часу, а також нівелюють можливість прийняття управлінських рішень в структурних бізнес-одиницях, що є вагомим фактором реалізації пріоритетів корпоративного рівня. Тому в роботі запропоновано підхід до стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями з пріоритетними деталізованими складовими для структурних бізнес-одиниць, що дозволять скоротити витрати і підвищити якість управлінських рішень. В якості компромісного варіанту науковцями та дослідниками пропонується така послідовність дій:

1. Ідентифікація і виділення СБО (стратегічних бізнес-одиниць) і розробка стратегічних концепцій для кожної СБО. Першим кроком є виявлення СБО та формування стратегій для кожної з них. Це включає аналіз поточної ситуації, створення уявлення про бажаний майбутній стан компанії та формування можливих цілей, визначення способів досягнення цих цілей і розробку варіантів для прогнозованих змін та альтернативних стратегій [54].

2. Визначення відносної конкурентоспроможності СБО і перспектив розвитку відповідних ринків (портфельний аналіз). На даному етапі здійснюється оцінка конкурентних позицій підприємства, встановлення його конкурентних переваг[55].

Що стосується перспектив розвитку відповідних ринків, то як зауважує Н. Зінгаєва, в даний час розроблені аналітичні методи, які можуть бути використані в процесі розробки і прийняття організацією рішень щодо перспективності певних товарів (бізнес-одиниць) і доцільності їх подальшого перебування в продуктовому або бізнес-портфелі компанії [56]. Це насамперед портфельний аналіз, який здійснюється з метою інвестування найбільш вигідних і привабливих видів бізнесу і скорочення або припинення інвестицій в неефективні проекти. З огляду на свою простоту та наочність, найбільш популярними є

такі моделі: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ); Матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція», запропонована компанією General Electric і консалтинговою фірмою McKinsey, модель «ADL/LC» (Arthur D. Little / Life Cycle); матриця Хофера, що використовується для визначення стратегій залежно від конкурентоспроможності продукту та стадії життєвого циклу ринку; SPACE Matrix (Strategic Position and Action Evaluation).

3. Формування початкової корпоративної стратегії та управління портфелем СБО. Це включає в себе: оптимізацію структури з урахуванням її стратегічної важливості; визначення і включення в неї ключових напрямків і компетенцій, що відповідають стратегії розвитку компанії; виключення з організації слабких ланок і непотрібних підрозділів, що не сприяють досягненню стратегічних цілей і ефективному функціонуванню корпорації[57]. Здебільшого корпоративну стратегію зведено до вибору одного з варіантів: зростання, стабілізація (захист, виживання) та скорочення [58]. Відповідно, й інтеграційна стратегія в уявленнях Т. Фролової [59] можлива лише в разі прийняття стратегії зростання на корпоративному рівні.

4. Розробка детальних стратегій СБО для найбільш важливих напрямів бізнесу. В сучасних умовах господарювання існує кілька основних підходів до розробки стратегій розвитку підприємства[54]:

1) Стратегія контролю (оптимізації) витрат, підхід який базується на прагненні зменшити власні витрати в порівнянні з конкурентами.

2) Стратегія диференціації, в основі якої лежить ідея концентрації зусиль організації на певних ключових напрямках, де вона намагається досягти унікальних переваг.

3) Стратегія фокусування, що реалізується через зосередження на конкретному сегменті ринку, певній групі споживачів або вузькому асортименті товарів.

5. Корегування загальної стратегії з урахуванням стратегій для СБО.

6. Розробка детального плану реалізації стратегії. Даний етап забезпечує перехід від концептуальної ідеї до конкретних дій. Деякі науковці зазначають, що реалізація стратегії не є логічним і миттєвим наслідком її розробки, оскільки вимагає стратегічних перетворення у організаційній структурі та організаційній культурі [60]. Оскільки зміни не є миттєвим результатом розробки стратегії, важливим аспектом є управління цим опором [61]. Схема стратегічного управління на основі наведеної вище послідовності представлена на рис. 1.9.

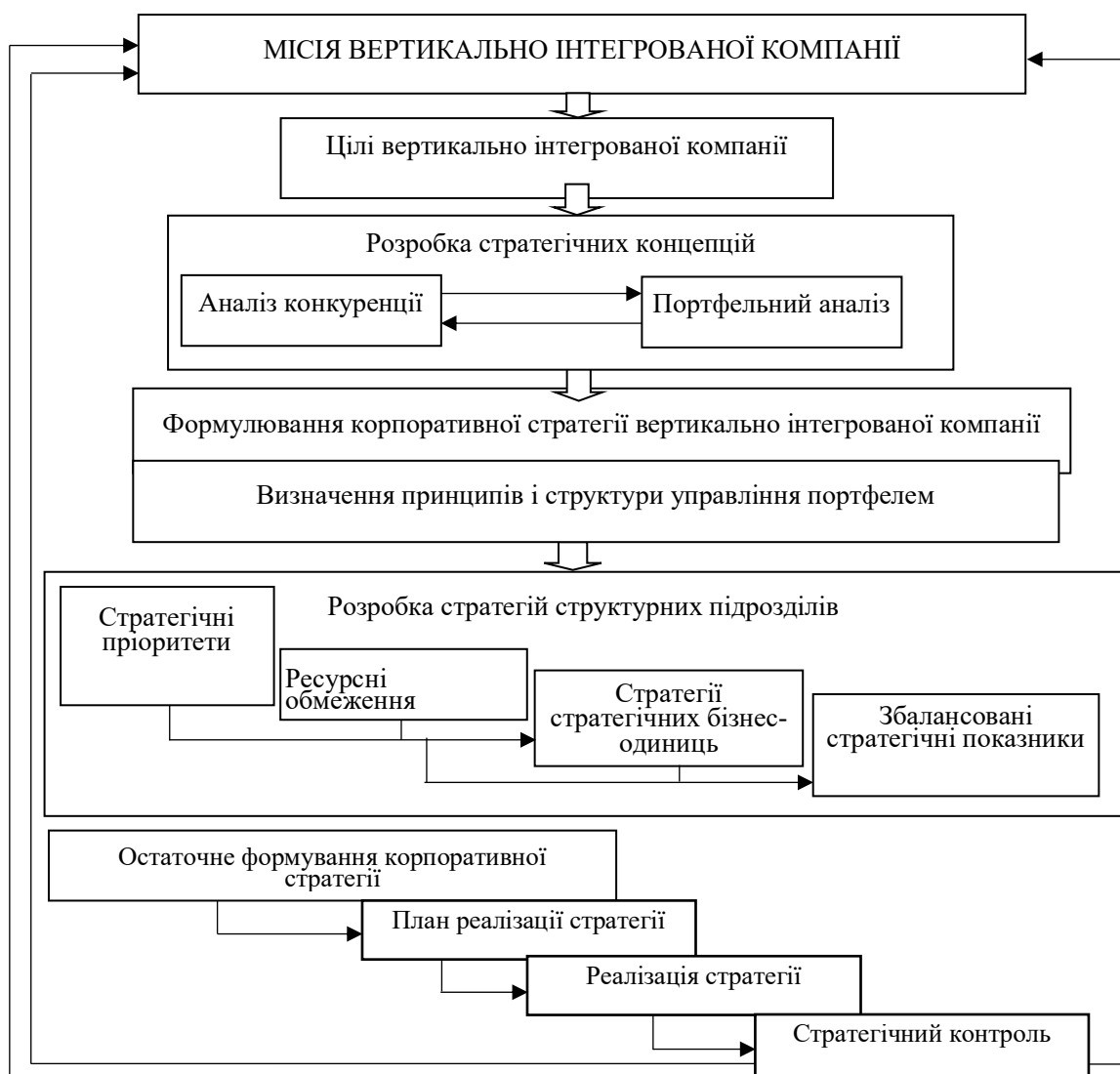


Рис. 1.9. Етапи стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями

Джерело : розробка автора

Отже, стратегія повинна чітко визначати особливості поведінки компанії у зовнішньому середовищі, розкриваючи логіку і послідовність дій її менеджменту. Основною гіпотезою при цьому є передбачення поведінки конкурентів, які також функціонують у тому ж зовнішньому середовищі, і можуть діяти в умовах конкуренції, що негативно впливають на компанію. Стратегія має враховувати ці фактори, визначаючи, як компанія буде реагувати на потенційні загрози та можливості, що виникають через конкурентну боротьбу [35].

Стратегії вертикально інтегрованої компанії мають ряд особливостей: за процесом розроблення стратегії не наступають миттєві дії; в умовах швидких змін на ринку, економіки знань, а також цифровізації, компанії повинні постійно переглядати стратегії, особливо при досягненні кінцевих цілей, стратегічний процес включає оцінку ефективності кожної ланки інтеграції та можливість оптимізації ланцюга постачання; стратегія вертикальної інтеграції передбачає визначення ключових напрямів для інвестування в нові бізнес-одиниці чи вдосконалення існуючих, щоб забезпечити безперервність та стійкість ланцюга постачання, для цього використовується розроблена стратегія; залежність від точної, повної та достовірної інформації.

Сутнісна характеристика стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями полягає в тому, що представлені автором етапи планування охоплюють усі види такої діяльності. У цьому контексті можна стверджувати, що стратегія є логічно пов'язаною й інтегрованою системою ухвалення рішень, що передбачає її усвідомлену розробку. Представлений підхід передбачає синтез економічного, соціального та екологічного аспектів довгострокового стратегічного планування, що призведе до сталого розвитку вертикально інтегрованих компаній.

На сьогодні в області стратегічного управління розроблено низку моделей для формування та вибору стратегії. Серед них варто зазначити:

матрицю І. Ансофа, методи аналізу конкуренції М. Портера, портфельний аналіз Бостонської консалтингової групи, проект PIMS, модель МакКінсі, підхід «Хофера-Шенделя», а також модель Shell/DPM. Головним інструментом цих підходів є побудова двомірних матриць, які дозволяють порівнювати різні стратегічні бізнес-одиниці (СБО) та продукти компанії за кількома критеріями, що дає змогу визначити їх позиції на ринку і розробити оптимальні стратегії для розвитку. При цьому використовуються принципи сегментації ринку, аналізу і узгодження.

Матриця «Бостон консалтинг груп» дасть змогу вертикально інтегрованої компанії класифікувати кожен зі стратегічних бізнес-одиниць залежно від її частки на ринку, темпів зростання і діяльності конкурентів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки». Аналіз на основі цієї матриці дозволяє визначити можливу стратегію бізнес-одиниць або товарів, визначити їх потреби у фінансуванні та оцінити рівноваги портфелю.

Пізніше Бостонська консультативна група, враховуючи кількість та важливість конкурентних переваг, оновила свою матрицю БКГ, ввівши чотири типи ринків: фрагментарний, спеціалізований, глухий (сліпий) та місткий. Оновлена версія матриці дає можливість розробляти стратегічні рекомендації, орієнтуючись на форми конкурентних переваг, які можуть бути досягнуті на різних типах ринків. Такий підхід дозволяє точніше визначити стратегії для розвитку продукції та адаптації компанії до конкретних умов ринку.

Слід додати, що на початку 90-х років минулого століття в управлінській науці з'явилися нові моделі формування конкурентних стратегій. Так, Г. Хамел і К. К. Прахалад, представники ресурсної концепції стратегічного управління, у монографії «Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня» вказують, що боротьба за майбутнє починається не за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство

[62]. Треба передбачати майбутнє і дати відповіді на питання: яких клієнтів ви станете обслуговувати в майбутньому; по яких каналах ваша продукція поступатиме до них в майбутньому; хто ваші конкуренти в майбутньому; що є основою для вашої переваги в конкурентній боротьбі в майбутньому; звідки стануть поступати ваші прибутки в майбутньому; які навички або здібності зроблять вас унікальними в майбутньому; на ринку яких кінцевих продуктів ви станете діяти в майбутньому [63]. Замість того, щоб розглядати компанію лише як сукупність окремих підприємств, Г. Хамел та К. К. Прахалад пропонують керівникам сприймати її як поєднання ключових базових компетенцій. Це означає, що компанія повинна орієнтуватися на розвиток навичок, умінь та технологій, які дозволяють їй ефективно надавати цінні блага споживачам. Такий підхід сприяє створенню конкурентних переваг через інновації та глибоке розуміння потреб ринку, що в свою чергу дозволяє компанії успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. На основі цього створюється «дерево ключових компетенцій» (рис. 1.10).

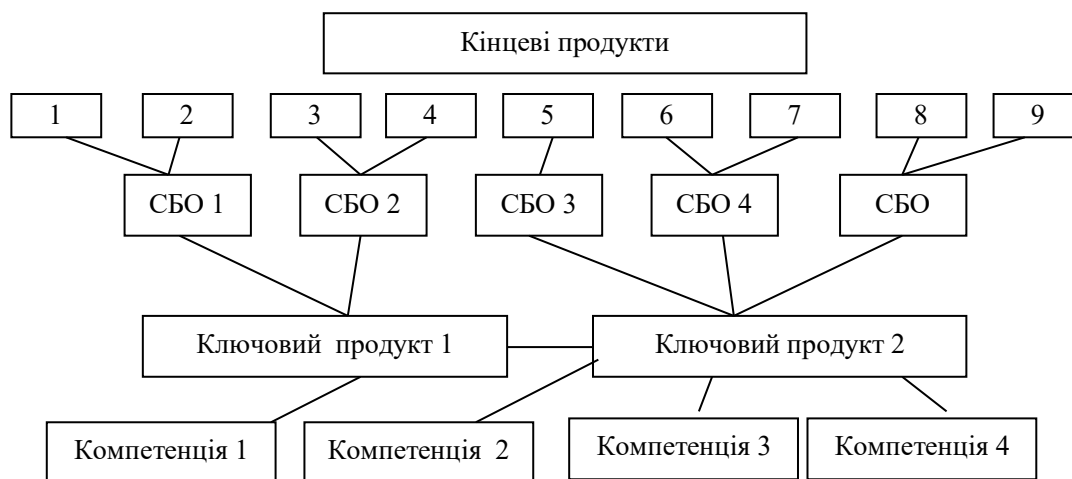


Рис. 1.10. «Дерево ключових компетенцій»

Джерело : доповнено автором на основі [62]

Г. Хамел і К. К. Прахалад вважають, що для того, щоб побачити майбутнє компанії, керівники повинні виявити нові перспективи для

розвитку компанії, зосереджуючи увагу на реальних потребах і вигодах, які компанія може запропонувати своїм споживачам у майбутньому [64].

Г. Хамел і К. К. Прахалад виділяють три етапи конкуренції за майбутнє: конкуренція за галузеве передбачення та інтелектуальне лідерство (боротьба за розуміння перспектив розвитку галузі, враховуючи технологічні, демографічні, правові та споживчі зміни, що створюють новий конкурентний простір); конкуренція за відображення «міграційних доріжок» (змагання за накопичення компетенцій, подолання технічних бар'єрів, тестування концепцій продукції та послуг, залучення партнерів і створення інфраструктури доставки); конкуренція за положення на ринку та ринкову частку (фокус на технологічних підходах, товарних концепціях і стратегіях розподілу, що веде до розширення виробництва, підвищення ефективності та максимізації прибутку) [62].

М. Трейсі та Ф. Вірсем у своїй книзі «Дисципліна ринкового лідера» (1995) виділяють три ключові ціннісні дисципліни, які компанії можуть використовувати для досягнення конкурентних переваг і ефективної боротьби на ринку. Ці дисципліни є способами доставки цінності споживачам: виробнича досконалість; лідерство за продуктом; близькість до споживача [65]. Компанії, які бажають отримати конкурентну перевагу і домінувати на ринку, повинні вибрати одну з цих дисциплін і домагатися в ній досконалості (табл. 1.7).

Таким чином, концепція М. Трейсі та Ф. Вірсема повертає підприємців до традиційного уявлення конкуренції як битви за виграш.

Концепція Майкла Мура, викладена в його книзі "The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems" (1996), зосереджена на зміні парадигми бізнес-конкуренції у сучасному світі. Замість традиційної конкуренції між окремими підприємствами, Мур пропонує концепцію бізнес-екосистем, у яких організації взаємодіють та створюють спільну цінність через співпрацю. Практично всі компанії

можуть досягти значних фінансових результатів, якщо вони створюють нові продукти, послуги та процеси швидше і ефективніше за своїх конкурентів у тій же галузі [66]. Дж. Ф. Мур стверджує, що для досягнення успіху необхідно розвивати «екологічну свідомість» — визнавати, що компанія є частиною екосистеми підприємництва, і менеджери формують і змінюють цю екосистему через стратегічні дії.

Таблиця 1.7

Характеристика «Дисципліни ринкового лідера» М. Трейсі та Ф.

Вірсеми

Дисципліна	Суть дисципліни	Основні акценти та сфера застосування	Приклад
1. Виробнича досконалість	Компанія забезпечує поєднання якості, низької ціни та простоти придбання, яке важко перевершити на ринку, не пропонує нових продуктів(послуг) і не будує особливих, стосунків зі споживачами.	-оптимізація процесів - контроль витрат - стандартизація послуг - мінімізація втрат - співпраця з постачальниками (роздрібна торгівля, логістика, масове виробництво)	McDonald's, AT&T, General Electric, Rozetka, АТБ-Маркет, IKEA, Toyota
2.Лідерство за продуктом	Компанія фокусується на створенні інноваційних продуктів і послуг, які змінюють стандарти ефективності та якості, пропонуючи унікальні споживчі властивості.	- інновації, - розвиток продуктів, - комерціалізація ідей, - децентралізація, - творча гнучкість, - швидке прийняття рішень і відповідна організація виробничих процесів, - розвиток нових ринків (технології, побутова техніка, космічні розробки)	Reebok, Revlon, Microsoft, Reface, Grammarly, Apple, Tesla, Dyson
3.Близькість до споживача	Компанія доставляє цінності за допомогою близькості до споживача, поставляє не те, що хоче ринок, а те, що відповідає конкретним потребам споживача, за доступною ціною.	- розвиток довгострокових стосунків із споживачами, - адаптація до вимог клієнтів, - делегування повноважень працівникам, безпосередньо працюючим з клієнтами. (банківські послуги, e-commerce, обслуговування, логістика)	Нова Пошта, Monobank, Amazon, Zappos, Airbone Express,

Джерело : узагальнено автором на основі [65]

Дж. Ф. Мур виділяє чотири послідовні стадії розвитку підприємницьких екосистем (творення, розширення, встановлення панування, оновлення або смерть), кожна з яких має свої унікальні завдання та проблеми. На кожному етапі виникають специфічні виклики, на які необхідно реагувати в межах стратегії, щоб сприяти росту і розвитку екосистеми. Розробка стратегії вимагає пошуку шляхів ефективного вирішення цих завдань, підтримуючи стабільний розвиток на всіх стадіях.

Дослідники А. М. Бранденбургер і Б. Дж. Нейлбафф у своїй праці «Co-opetition» запропонували застосувати теорію ігор до стратегії ведення бізнесу. Вони стверджують, що бізнес є своєрідною грою, яка поєднує в собі елементи як співпраці, так і конкуренції. У цій концепції виділяють п'ять основних елементів: гравці (Players) – учасники гри; додана вартість (Added values) – цінності, внесені в гру її учасниками; правила (Rules) – норми, що управляють ходом гри; тактика (Tactics) – ходи, які роблять гравці для придбання переваг; масштаби (Scope) – межі гри[66].

Дослідники А. М. Бранденбургер і Б. Дж. Нейлбафф підкреслюють, що для того, аби змінити правила гри, потрібно змінити один або більше з її елементів. Зміна будь-якого з наступних аспектів – гравців, доданої вартості, правил, тактики чи масштабів – дозволяє кардинально трансформувати існуючі умови бізнесу. Вони стверджують, що змінивши хоча б одну частину, можна змінити всю гру в цілому, створюючи нові можливості та переваги в конкурентному середовищі [67].

У своїй роботі Бранденбургер і Нейлбафф пропонують революційний підхід до розуміння бізнесу, який виходить за межі традиційних концепцій конкуренції та співпраці. Вони описують бізнес як багатогранну гру, де компанії одночасно є союзниками й конкурентами. Підхід співконкуренції, на їхню думку, є ключовим для досягнення стійкої

конкурентної переваги: зміна учасників гри, таких як постачальники або партнери, може радикально змінити її правила та результати.

Інший аспект змін у бізнесі, про який говорять Бранденбургер і Нейлбафф, — це створення доданої вартості через три основні стратегії: обмеження пропозиції, вдосконалення продукту та укріплення лояльності споживачів. Зміна цих елементів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси і створює нові можливості для зростання з мінімальними ризиками.

Отже, для досягнення оптимального функціонування компанії необхідно обрати стратегію, яка базуватиметься на сильних позиціях і ефективному використанні можливостей. Завжди важливими є концепції, які відповідають умовам взаємодії "організація/ринок" і корелюють із вартістю компанії, дозволяючи адаптувати стратегію до специфічних умов та потреб кожного конкретного ринку[68].

З точки зору принципу максимізації вартості вертикально-інтегрованої компанії ефективна корпоративна стратегія повинна відповідати наступним вимогам: чітке уявлення про способи створення вартості на рівні всієї компанії; бути системою взаємодіючих елементів; дозволяти ефективно капіталізувати нові можливості, що виникають на ринку; забезпечувати вигоду від участі у бізнесі корпоративного центру, що перевищує витрати на його підтримку; адаптивність до змін, що дозволяє без вагомих втрат реагувати на зміни ринку; забезпечувати ефективне і екологічне використання ресурсів для підтримання високого рівня продуктивності; бути сучасною, включати інновації та високий рівень інтеграції цифрових технологій [68].

Формуючи портфель бізнес-одиниць з даних позицій, слід концентруватися на підприємствах-творцях вартості і на тих напрямках, які відповідають основному бізнесу і можуть стати джерелами росту вартості (рис. 1.11).

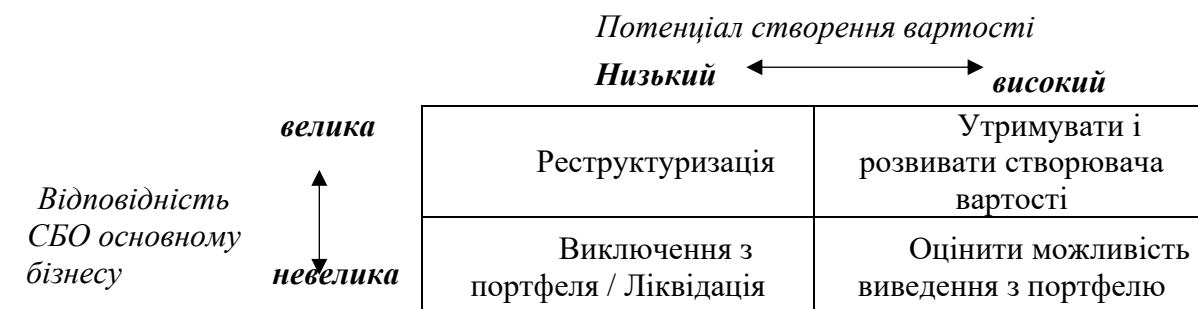


Рис. 1.11. Вибір корпоративної стратегії вертикально інтегрованої компанії на основі вартісного підходу

Джерело : розробка автора

При достатньо високій відповідності стратегічних бізнес одиниць основному бізнесу, але низькому потенціалу вартості підприємству слід провести реструктуризацію із подальшим виведенням із портфелю і обмеженням інвестицій. Всі бізнес-процеси, що мають відповідність стратегічним інтересам виокремити і інтегрувати у діючі бізнес-одиниці. При низькій відповідності і невисокому потенціалу створення вартості керівництву слід розглянути можливість ліквідації або продажу цих бізнес-одиниць [68].

Стратегічні бізнес-одиниці (СБО), що є успішними і прибутковими, але не відповідають ключовому бізнесу інтегрованої компанії, при цьому самодостатні і цілком здатні існувати окремо, мають бути виведені з портфеля. При достатньому капіталі можливе розширення або інтеграція їх у основний бізнес через партнерства або стратегічні альянси, щоб реалізувати їх потенціал[68].

Підкреслимо, що для вертикально інтегрованої компанії основним напрямком зростання стає управління знаннями в рамках кожного з окремих видів інтелектуального капіталу з метою його швидкого доступу до бази даних, надання можливостей для обміну досвідом та знаннями людей тощо. Так, ми можемо запропонувати вертикально орієнтованій компанії матрицю вибору стратегії управління знаннями (рис. 1.12).

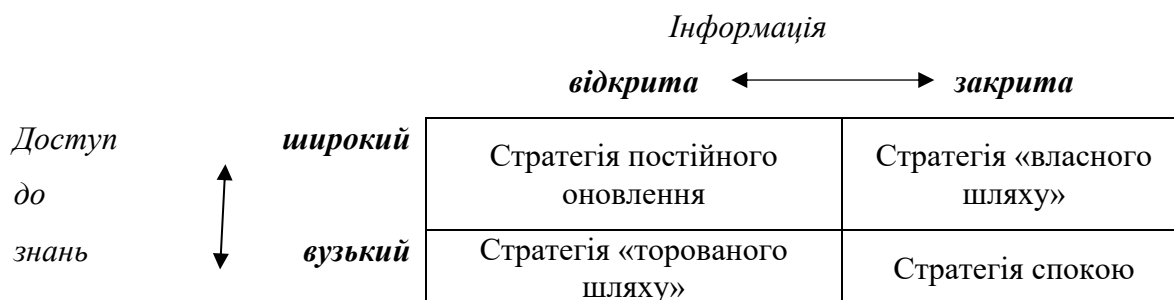


Рис. 1.12. Вибір стратегії управління знаннями

Джерело : розробка автора

В залежності від того, якою діяльністю займається компанія, визначається вплив інформації і нових знань на розвиток самої компанії. Відкрита інформація і широкий доступ до неї, отже до знань, дасть змогу компанії застосувати стратегію постійного оновлення.

Відкрита інформація, але не забезпечений широкий доступ до неї не дає змогу компанії активно розвиватися, вона може опинитися «на задвірках», так би мовити «варитися у власному соку». Але стратегія «торованого шляху» має переваги в тому, що компанія вже бачила, які негативи очікували на тих, хто йшов попереду, враховувати помилки, «не наступати на ті ж граблі», уникати небезпек і завдяки цьому спокійно «утримуватися на плаву».

Закрита інформація, але широкі засоби у доступі до знань відкривають перед компанією можливості до створення абсолютно нового продукту чи послуги, застосування нових, розроблених власними фахівцями методів розвитку компанії, управління організацією, які в подальшому можуть стати прикладом для наслідування іншими учасниками ринку. Це стратегія «нового шляху».

Закрита інформація і вузький доступ до знань в сучасних умовах можна сказати «перекривають кисень» компанії. Перспективи в такому становищі мінімальні, хоча компанія може стабілізуватися і зосередитися на тій діяльності, яку інші вважають неперспективною, використовувати ті методи розвитку, які відомі, задовольнятися тим, що має.

У сучасних умовах правильність стратегічних рішень можна оцінити лише після того, як результати починають проявлятися. Оцінюючи ситуацію на ринку та власні ресурси, менеджмент організації коригує стратегії, аби вони відповідали реальним умовам. Вибір між корекцією стратегії та її радикальним оновленням залежить від рівня невизначеності, з яким стикається компанія в умовах змінного бізнес-середовища, тому ідея гнучкості та адаптивності є однією з основних передумов розвитку і функціонування підприємств, що мають інтегрований масштаб.

Концепція "патчингу" (patching), яка полягає в динамічному перебудові бізнес-портфелів в умовах змінюваних ринкових умов, може бути особливо корисною для управління вертикально інтегрованою компанією. Детально та систематизовано вона була описана та розвинена в рамках теорії управління стратегічними змінами у Кейтлін Ейзенхардом та Шоною Браун, які у своїх роботах показали, як компанії можуть модифікувати свої бізнес-моделі, інтегруючи в них елементи швидкої реорганізації в залежності від зовнішніх змін [69]. У табл. 1.8 показано відмінності між традиційними підходами до корпоративної стратегії і патчингом.

Прихильники цього стратегічного підходу стверджують, що це важливий і, можливо, єдиний спосіб створення менеджерами компанії доданої вартості, яка більша за суму тих бізнесів, що належать компанії[70].

Згідно патчингу, менеджери можуть вибирати між трьома способами конкурентної боротьби: 1) можуть побудувати фортецю і захищати її; 2) можуть накопичувати і застосовувати унікальні ресурси; 3) можуть, відповідно патчингу, намагатися упіймати вислизаючи можливості. Кожен з цих підходів відповідає певним умовам бізнес-середовища.

Зауважимо, що ніхто не здатний передбачити, наскільки довго існуватиме конкурентна перевага на ринку, який швидко змінюється.

Менеджери, які працюють на стабільному ринку, можуть дозволити собі комплексні стратегії, засновані на передбаченні майбутніх тенденцій. А менеджери компаній, що освоюють нові ринки, мають великі можливості для росту і створення капіталу, стикаються з постійною невизначеністю. В таких умовах успішна стратегія має бути простою і динамічною, щоб забезпечити швидку реакцію на ринок.

Таблиця 1.8

Підходи до корпоративної стратегії і патчингу як альтернативний стратегічний підхід до управління

	Позиція	Ресурси	Патчинг
Стратегічна логіка	Створити позицію	Використати ресурси	Використати можливості
Стратегічні дії	Знайти привабливий ринок. Створити позицію, яку компанія здатна захистити. Зміцнювати і обороняти	Виробити бачення. Накопичувати ресурси. Застосовувати ті ж ресурси на інших ринках	Увійти у боротьбу. Продовжувати рухатися. Вхопитися за можливість. Фінішувати першим
Стратегічне питання	Де нам слід знаходитися?	Де нам слід знаходитися?	Куди нам слід рухатися?
Джерело переваги	Унікальна цінна позиція на ринку, інтегрована система бізнес-процесів	Унікальні цінні ресурси, не піддаються імітації конкурентами	Ключові бізнес-процеси і прості правила
Оптимальна область застосування	Добре структуровані ринки, де відсутні швидкі зміни	Добре структуровані ринки, що міняються в помірному темпі	Ринки з високим ступенем невизначеності і швидким темпом змін
Рівень стійкості переваги	Стійкий	Стійкий	Непередбачуваний
Ризик	У разі значних змін умов ринку, компанії важко поміняти створену позицію	У разі значних змін умов ринку, компанія не встигне створити нові ресурси	Компанія занадто залежна від того, наскільки добре вона вибирає і використовує можливості
Мета діяльності	Прибутковість	Довгострокове домінування	Ріст

Джерело : узагальнено автором на основі [69-70]

Проведений аналіз дозволяє сформулювати нам певні висновки. Сучасним інструментом управління компаніями в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі служить стратегічне управління. У структурному аспекті стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями включає такі складові: команда, філософія бізнесу і управління,

управління бізнес-процесами, процедури стратегічного управління, управління маркетингом, управління інтеграцією внутрішньо-корпоративної стратегії. Розробка стратегії є центральною ланкою стратегічного управління вертикально інтегрованої компанії; за допомогою спеціальних прийомів компанія визначає, як вона буде досягати своїх цілей та реалізовувати місію. Однією з центральних ідей є необхідність комплексного підходу до управління, який поєднує впровадження цифрових технологій, розвиток інновацій та гнучкість у прийнятті рішень. Платформи для обробки великих даних, ERP-системи та автоматизація процесів є ключовими інструментами, які дозволяють оптимізувати роботу компанії, знижувати витрати та оперативно реагувати на виклики.

Висновки по розділу 1

У результаті проведеного аналізу теоретико-методичних засад стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями ми дійшли наступних висновків:

1. У ході дослідження економічної сутності, принципів, видів та факторів стратегічного управління вертикально орієнтованими компаніями було сформульовано власне визначення поняття «вертикальна інтеграція», яке полягає у наступному: вертикальна інтеграція – процес включення в структуру компанії підприємств, які пов'язані з нею єдиним технологічним рядом, або злиття стадій виробництва одного технологічного ряду і встановлення контролю однієї компанії над ними. При цьому стадія виробництва розуміється як процес, у результаті якого до первинної вартості продукту приєднується додана вартість, а сам продукт переміщається послідовно до кінцевого споживача.

Вертикально інтегрована компанія – це об'єднання власності різних підприємств, що здійснюють послідовні стадії процесу виробництва

продукції. Цей процес включає етапи: отримання ресурсів, перероблення сировини і матеріалів, виготовлення продукції, реалізація її споживачеві. Обов'язковим в даному процесі є контроль за виробничими ресурсами на різних стадіях, також за трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами. Ефективність діяльності вертикально інтегрованої компанії як сукупності підприємств залежить від вибору її організаційно-економічної форми і побудови її організаційної структури. Найбільш розповсюдженими і розвинутими видами вертикальної інтеграції компаній є: промислово-фінансові групи, холдингові компанії, об'єднання у рамках однієї юридичної особи.

2. Вивчаючи складові стратегічного управління вертикально орієнтованою компанією, було з'ясовано, що стратегічне управління вертикально інтегрованою компанією – це сучасний інструмент управління розвитком компанії, що спрямований на підвищення потенціалу шляхом досягнення конкурентоспроможності в умовах наростаючих змін в зовнішньому середовищі і пов'язаній з цим невизначеності. Основою ефективної системи стратегічного управління вертикально інтегрованою компанією є система корпоративного управління, що дозволяє збалансувати інтереси усіх ключових учасників бізнесу в процесі прийняття і реалізації стратегічних рішень. Схема стратегічного управління у вертикально інтегрованій компанії включає такі складові як, стратегічне встановлення цілей; стратегічний аналіз; стратегічний вибір та стратегічну реалізацію.

Виділяються три групи об'єктів стратегічного управління відповідно до основних структурних рівнів вертикально інтегрованої компанії: компанія в цілому – стратегічне управління на рівні корпорації, яке передбачає формулювання загальної стратегії, визначення довгострокових цілей і напрямів розвитку компанії в цілому; стратегічна сфера господарювання – цей рівень охоплює стратегічні бізнес-одиниці (СБО),

які є самостійними підрозділами, що здійснюють свою діяльність на ринку і мають власну стратегію, спрямовану на досягнення специфічних цілей у межах великої компанії; функціональна сфера діяльності – структурні підрозділи підприємства, які відповідають за виконання певних функцій, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження та розвиток. На цьому рівні управління фокусується на оптимізації внутрішніх процесів та досягненні ефективності в межах окремих функцій.

Ці три групи об'єктів стратегічного управління допомагають розподілити увагу і ресурси на різні рівні компанії для досягнення загальної мети.

3. Аналізуючи різноманітні моделі, стратегії розвитку та інструменти вертикально орієнтованої компанії в сучасних умовах, виявлено, що стратегія є логічно пов'язаною й інтегрованою схемою ухвалення рішень, що передбачає її усвідомлену розробку. На даний час в області стратегічного управління запропоновано ряд моделей формування та вибору стратегії – від класичних до сучасних. Останнім часом в управлінні інтегрованими компаніями почав використовуватися «патчинг» – альтернативний метод стратегічного управління, за допомогою якого корпоративні менеджери можуть міняти напрям бізнесу залежно від ситуації на ринку. В результаті для формування корпоративної стратегії вертикально інтегрованими компаніями було запропоновано вибір корпоративної стратегії на основі вартісного підходу, що спонукало до виокремлення матриці стратегії управління знаннями.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [1,121,34,38,68].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РОЗВИНЕННОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИМИ КОМПАНІЯМИ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан та основні тенденції розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу України

Останніми роками в Україні відбувається безліч економічних, політичних та соціальних подій, які здійснюють свій вплив на розвиток економіки України. До найбільш значущих можна віднести військову агресію російської федерації, анексію Криму та ТО Луганської і Донецької областей (з 2014 р.), втрату господарсько-економічного потенціалу на східній території країни, анулювання економічних відносин з рядом країн членів БРІКС, девальвація національної валюти тощо. Як результат, вертикально інтегровані компанії, які співпрацюють з іноземними компаніями зазнають значних збитків. Підприємства змушені на деякий час призупиняти свою діяльність для перегляду стратегічних планів та перспективних шляхів їх реалізації. З огляду на стрімке коливання курсів валют, підприємства змушені передбачати додаткові витрати на попередження курсових ризиків.

Структура економіки нашої країни формується з різних галузей. Слід зазначити, що вітчизняна промисловість найбільше спеціалізується на виробництві сировини для інших галузей. На рис. 2.1 зображена галузева структура економіки України за результатами 2024 року [71,72].

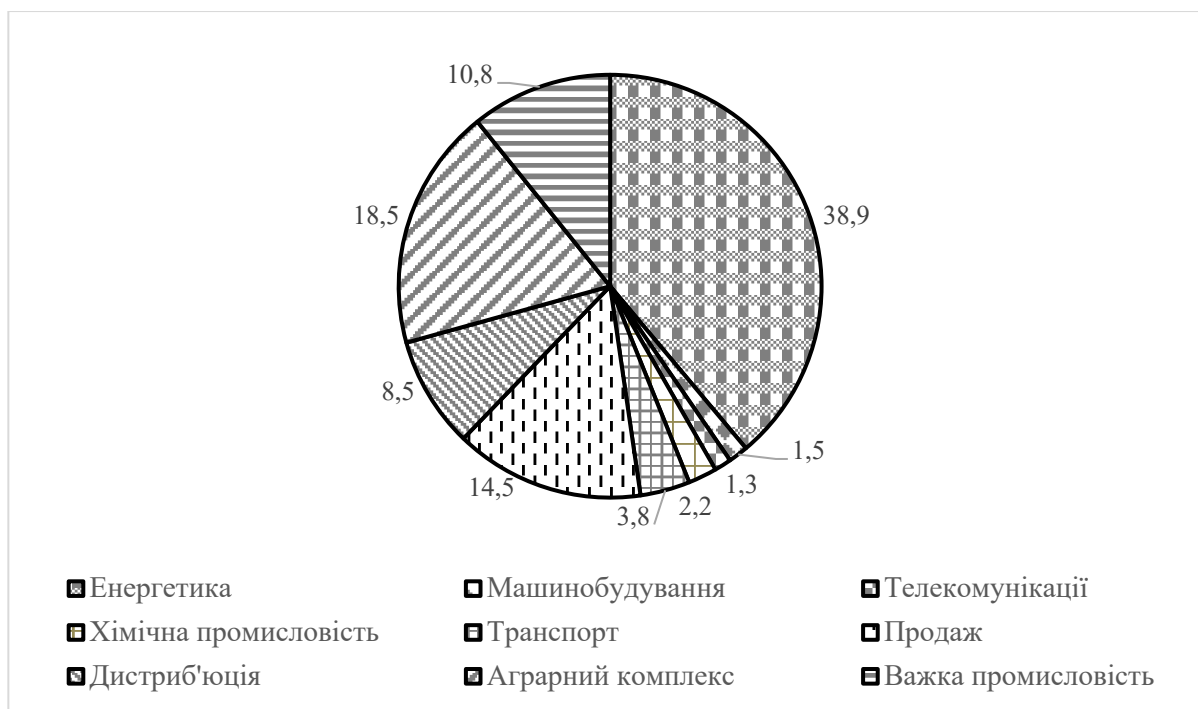


Рис. 2.1. Галузева структура економіки України за результатами 2024 року

Джерело: Джерело: складено автором за даними Урядового порталу [73]

Аналіз даних рис. 2.1 свідчить, що найбільш значущими секторами економіки України є енергетика (40%), гірничо-металургійний комплекс - ГМК (18%), агропромисловий комплекс - АПК (16%) та сфера роздрібної торгівлі - ритейлу (11%). Варто зазначити, що паливно-енергетичний комплекс (ПЕК) України охоплює об'єкти електроенергетики, вуглевидобувні, паливні та нафтопереробні підприємства, які відіграють важливу роль у забезпеченні енергетичної стабільності країни. Енергетичний сектор включає мережу теплових, атомних та гідроелектростанцій, а також підприємства, які розподіляють електроенергію. Загалом підприємства ПЕК займаються видобутком, переробкою, транспортуванням, зберіганням і постачанням енергоресурсів, а також виробництвом і розподілом електроенергії та тепла для задоволення потреб економіки та населення[72,73].

Виходячи з цього, енергетична безпека виступає одним із ключових чинників національної безпеки. Відтак, стан і перспективи розвитку

паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) мають перебувати в центрі постійної уваги уряду та суспільства, особливо в контексті сучасних викликів. Важливу роль у структурі ПЕК відіграє нафтогазовий комплекс (НГК), що зумовлено значною часткою вуглеводневих палив у загальному енергоспоживанні. Зокрема, природний газ і нафтопродукти забезпечують понад дві третини споживання органічних палив, причому частка природного газу перевищує 50%. Вуглеводневі енергоресурси мають критичне значення для функціонування економіки: вони забезпечують теплопостачання житлового сектору, виробництво електроенергії, випуск мінеральних добрив і металу, розвиток машинобудування, сільського господарства та транспорту. Крім того, їх використання сприяє суттєвому скороченню викидів забруднюючих речовин у довкілля порівняно з твердими видами палива, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності держави та розвитку енергоефективних інноваційних технологій. Основною метою діяльності НГК є задоволення поточних і стратегічних потреб національної економіки у вуглеводнях, у тому числі в умовах надзвичайних ситуацій та раціональне використання власних запасів нафти й газу. Досягнення цієї мети забезпечується через реалізацію комплексу економічних, науково-технічних і правових заходів, а також активну «енергетичну дипломатію» [71].

Структура розподілу джерел енергії в загальному постачанні первинної енергії в Україні у 2023 році зображена на рис. 2.2.

Наведені дані свідчать про значну залежність економіки від викопного палива, яке становить 69% загального постачання. Природний газ і вугілля залишаються основними джерелами енергії, що створює як екологічні, так і економічні виклики, основним з яких є залежність від імпорту. Атомна енергетика відіграє важливу стабілізуючу роль, забезпечуючи 23% енергоспоживання країни. Частка відновлюваних джерел і біопалива є низькою (8%), що вказує на недостатній рівень їх

інтеграції в енергетичний сектор і необхідність , більш активного впровадження зеленої енергетики [73].

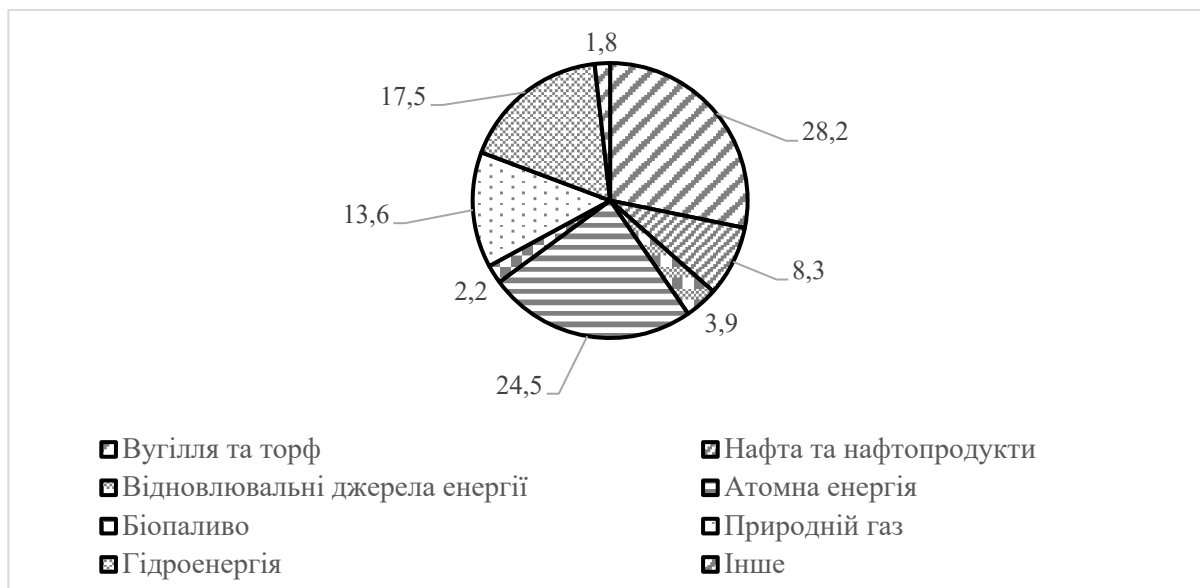


Рис. 2.2. Структура розподілу джерел енергії в загальному постачанні первинної енергії в Україні у 2023 році, %

Джерело: складено автором на основі [73]

З огляду на таку ситуацію особливу увагу у нашому дослідженні будемо приділяти розвитку підприємств нафтогазового комплексу. Динаміку видобутку нафтогазових ресурсів в Україні впродовж 2013-2023 років наведено у табл 2.1.

На сьогодні, динаміка видобутку нафтогазових ресурсів в Україні є негативною, адже постачання усіх зазначених джерел енергії суттєво скоротились протягом досліджуваного періоду. Причому найбільшими темпами скорочується видобуток сирої нафти (-22,58%), природного газу (-46,37%), та газового конденсату (-30,38%). Майже вдвічі скоротився видобуток коксового газу та доменного газу.

Таблиця 2.1

Видобуток нафтогазових ресурсів в Україні в 2013-2023 років

Показник	Рік											Відхилення 2023/2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютно тисе, +/-	Відносно, %
Нафта сира, у т.ч. нафта, одержана з бітумінозних мінералів, млн тон	3,1	2,2	2,2	2,1	2,0	2,2	2,43	2,35	2,19	2,31	2,40	-0,7	-22,58%
Газовий конденсат, тис тон	784	591	531	521	508	523	874,3	602,1	522,1	536,9	545,8	-238,2	-30,38%
Газ природний, млн м ³	49,6	38,5	32,8	31,3	30,1	32,4	53,7	44,62	30,7	28,2	26,6	-23	-46,37%
Кокс нафтовий (включаючи сланцевий), тис тон	18,8	22,1	25,7	24,7	26,1	25,3	23,62	26,15	31,45	29,52	30,02	11,22	59,68%
Бітум нафтовий (включаючи сланцевий), тис тон	192,9	139,7	165,0	172,1	189,4	190,3	203,72	168,32	201,12	202,54	218,87	25,97	13,46%
Коксовий газ, отриманий як попутний продукт, тис.м ³	6973,6	4124,5	3078,5	3017,5	2857,4	3274,5	7234,1	6214,57	5814,58	5798,5	5699,1	-1274,5	-18,28%
Доменний газ, отриманий як попутний продукт в доменних печах, млн.м ³	40,12	34,10	28,72	25,42	23,20	28,7	53,15	51,01	49,64	45,46	30,02	-10,1	-25,17%

Джерело: складено автором на основі [73]

На наш погляд, така динаміка вказує на значне скорочення власних ресурсів енергозабезпечення, що може призвести до скорочення споживання цієї продукції нафтопереробними заводами, зменшення обсягів використання газу для промислових і побутових потреб.

Може також призупинитись виробництво деяких хімічних речовин, основою яких є нафтогазові продукти. Окрім цього, зростатиме залежність України від нафтогазових ресурсів, що постачаються імпортерами, та зниження індексів енергетичної безпеки України[71].

Динаміку видобутку нафти та нафтопродуктів за регіонами України протягом 2013-2023 років наведено у табл. 2.2.

Загалом видобуток нафти та нафтопродуктів в Україні скоротився на 643,34 тис. тонн або на 29,62%. Це зумовлено насамперед скороченням її видобутку в Полтавській, Сумській та Івано-Франківській. При цьому Сумська область забезпечувала найбільший видобуток сирової нафти, тож скорочення цього показника в цій області найбільш негативно вплинуло на загальний результат. В Івано-Франківській області скорочення відбувалось, але повільнішими темпами, й вона досі залишається на другому місці за видобутком нафти в Україні. У Львівській області відбулось зростання видобутку сирової нафти на 47,92 тис. тон.

На наш погляд, що стосується основних проблем державного регулювання нафтового господарства, то до них можна віднести наступні: виснаженість родовищ; низька якість запасів; низький рівень надійності сировинної бази; незаконне списання запасів; низький рівень інвестиційної привабливості; неефективні пошуково-розвідувальні роботи; невеликий обсяг експлуатаційного буріння; малий досвід впровадження інноваційних технологій у виробництво; низький рівень кваліфікації трудових ресурсів; тіньовий бізнес, що підтверджується існуванням не зареєстрованих свердловин та ін. Однак, головною проблемою галузі є довготривала відсутність модернізації обладнання [73].

Таблиця 2.2

Видобуток нафти та нафтопродуктів за регіонами України
в 2013-2023 рр., тис тон

Показник	Рік											Відхилення 2019/2023	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне +,-	Відносне, %
Україна	2172	2042	1818	1623	1512	1792	2149,64	2026,42	1823,9	1621,38	1528,66	-643,34	-29,62%
Івано- Франківська	388	365	319	279	254	267	473,36	445,3	389,18	340,38	309,88	-78,12	-20,13%
Львівська	118	124	138	134	136	138	143,96	151,28	168,36	163,48	165,92	47,92	40,61%
Полтавська	220	187	168	158	142	139	268,4	228,14	204,96	192,76	173,24	-46,76	-21,25%
Сумська	936	917	819	719	685	674	1141,92	1118,74	999,18	877,18	835,7	-100,3	-10,72%
Харківська	100	68	51	39	36	52	122	82,96	62,22	47,58	43,92	-56,08	-56,08%

Джерело: складено автором на основі [73]

На рис. 2.3 відображено структуру видобутку нафти сирієї за регіонами України у 2023 році.

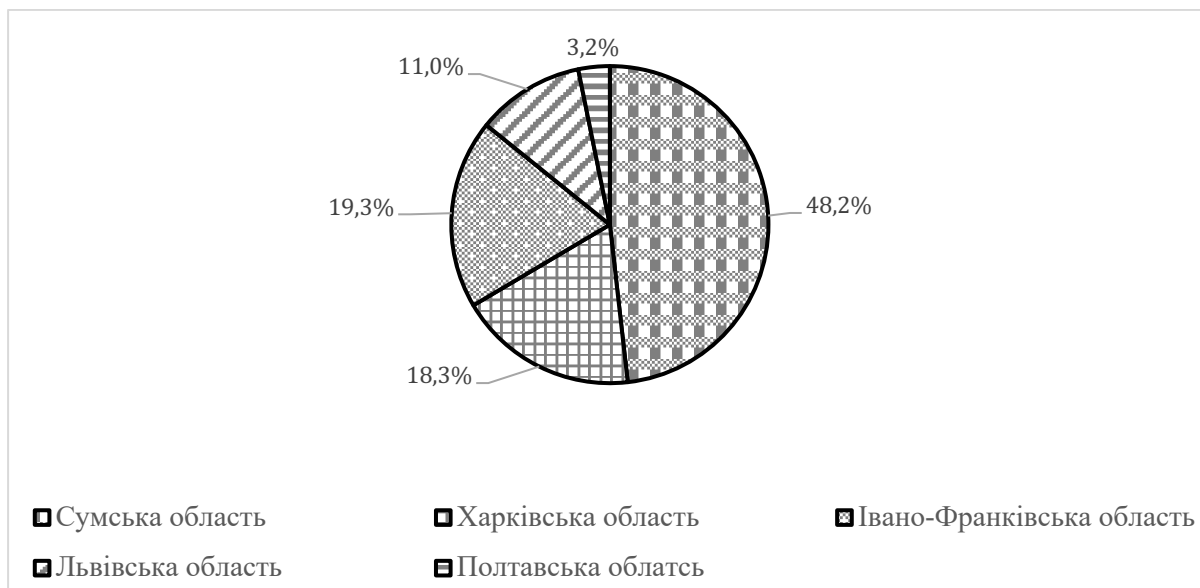


Рис. 2.3. Структура видобутку нафти сирієї за регіонами України у 2023 році, %

Джерело: складено автором на основі [73]

Отже, Сумська область займає лідируючі позиції з часткою 55%, на другому місці – Івано-Франківська область, а на третьому – Полтавська та Львівська. Незначна частка припадає на Харківську область – 3%.

Динаміку видобутку газового конденсату за регіонами України протягом 2013-2023 років наведено у табл. 2.3.

Як бачимо, динаміка видобутку газового конденсату в Україні є негативною: показник зменшився за десять років на 353,2 тис. тон. Таке зменшення відбулось завдяки зниженню видобутку газового конденсату в Івано-Франківській, Полтавській, Сумській областях. Слід зазначити, що незважаючи на загальне кризове становище, у 2023 році у Харківській області даний показник становив 184,5 тис. тон, що на 13,5 тис. тон більше, ніж у 2013 році.

Таблиця 2.3

Видобуток газового конденсату за регіонами України
в 2013-2023 рр., тис. тон

Показник	Рік											Відхилення 20132023	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне +/-	Відносне, %
Україна	899	697	657	650	652	693	874,3	602,1	522,1	536,9	545,8	-353,2	-39,29%
Івано- Франківська	2,8	2,9	1,6	1,6	1,5	1,8	3,7	2,2	1,1	1,1	1	-1,8	-64,29%
Полтавська	544	465	441	418	395	458	601	418	378	364	342	-202	-37,13%
Сумська	77,5	47,8	28,8	24,7	21,3	43,8	83,5	47,8	21,9	20,7	18,3	-59,2	-76,39%
Харківська	179	163	160	187	192	179	159,1	134,1	121,1	151,1	184,5	5,5	3,07%

Джерело: складено автором на основі [73]

Ми вважаємо, що на такий результат свій вплив здійснив той факт, що основні газоконденсатні родовища втрачають конденсатний потенціал, а також обводнення діючих свердловин. Дається в знаки і природне виснаження свердловин у зв'язку з недостатніми інвестиційними вливаннями в модернізацію технологій буріння [72].

На рис. 2.4 відображено структуру видобутку газового конденсату за регіонами України у 2023 році.

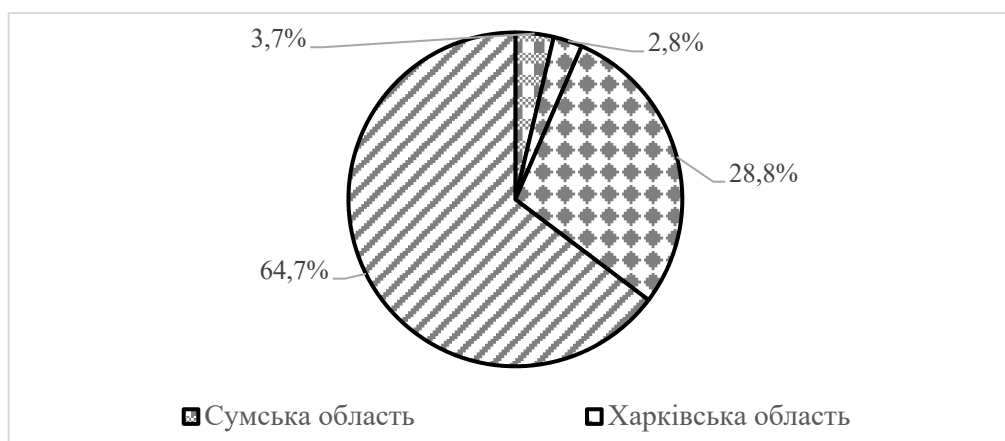


Рис. 2.4. Структура видобутку газового конденсату за регіонами України у 2023 році, %

Джерело: складено автором на основі [73]

Лідерами за видобутком газового конденсату можна вважати Харківську та Полтавську області (28,8% та 64,7% відповідно). Незначна частка припадає на інші області: Сумську та Івано-Франківську.

Динаміку видобутку газу природнього за регіонами України протягом 2013-2023 років подано у табл. 2.4.

Як бачимо, видобуток природного газу в Україні скорочується значними темпами в аналізованому періоді залишається майже на одному рівні. Однак недостатній обсяг його видобутку і надалі призводитиме до посилення енергозалежності держави від імпортерів.

Таблиця 2.4

Видобування газу природного за регіонами України
в 2019-2023 рр., млрд. м³

Показник	Рік											Відхилення 2019/2023	
												Абсолютне +,-	Відносне, %
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
Україна	21,31	20,05	19,85	20,02	21,07	25,7	56,45	46,91	32,27	29,65	27,96	6,65	31,21%
Дніпропетровська обл.	2,84	2,76	5,21	5,45	5,1	4,8	3,78	3,14	2,16	1,99	1,87	-0,97	-34,15%
Львівська обл.	7,2	6,75	6,42	6,26	6,12	3,7	2,20	1,83	1,26	1,16	1,09	-6,11	-84,86%
Івано-Франківська обл.	4,67	4,53	4,47	4,15	4,02	3,83	1,35	1,13	0,77	0,71	0,67	-4	-85,65%
Харківська обл.	9,33	9,25	8,93	8,99	9,09	14,32	27,64	22,97	15,80	14,52	13,69	4,36	46,73%
Полтавська обл.	75,29	79,44	83,85	87,09	88,15	67,5	22,28	18,52	12,74	11,70	11,04	-64,25	-85,34%
Чернігівська обл.	-	-	91,2	41,9	40,3	28,7	0,06	0,05	0,03	0,03	0,05	-91,15	-99,95%
Сумська обл.	6,92	6,34	5,15	4,32	4,17	3,26	2,03	1,69	1,16	1,07	1,01	-5,91	-85,40%

Джерело: складено автором на основі [73]

Найбільшими темпами видобуток природного газу скоротився у Львівській, Харківській та Сумській областях. Зріс видобуток природного газу у Дніпропетровській, та особливо у Полтавській областях, проте це зростання не забезпечило ефективного результату [72].

На наш погляд, негативна тенденція власного видобутку природного газу пов'язана з несприятливою фіскальною політикою, яка проявлялася у підвищенні рентних ставок. Як результат, була призупинена реалізація декілька проектів з видобутку, припинено роботи у родовищах, для яких характерні складні геологічні умови, скорочення надходження до бюджету у зв'язку зі зниження платоспроможності суб'єктів ринку. До інших причин можна віднести: відсутність ефективних програм розвитку мінерально-сировинного потенціалу України; недотримання європейських стандартів; зростання обсягів незаконного видобутку сировини; неефективна диференціація рентних ставок відповідно до складності видобувних робіт; низька мотивація до освоєння невеликих родовищ; відсутність регулярного моніторингу виконання умов ліцензування; нерівний доступ громадян до отримання дозволів на добувну діяльність; моральний та фізичний знос обладнання; неповне завантаження виробничих потужностей.

Найбільше природного газу видобувається в Харківській області – 48,96% (рис. 2.5). Наступною за цим показником є Полтавська область – 39,47%. Сумська та Івано-Франківська області забезпечують трохи більше ніж 3% видобутку природного газу, також зовсім незначна частка Дніпропетровської та Львівській областях – лише по 3% [72,73].



Рис. 2.5. Структура видобутку газу природного за регіонами України у 2023 році, %

Джерело: складено автором на основі [72]

Скорочення чи зростання в Харківській та Полтавській областях видобутку значно впливатимуть на загальний видобуток в Україні. Інвестувати потрібно саме в оновлення основних засобів та виробничих потужностей цих областей.

Отже, паливно-енергетичний комплекс України представлений вугільною, нафтовою, газовою, торф'яною та сланцевою галузями паливної промисловості. Окрему групу становить електроенергетика, до складу якої відносять тепло-, гідро- та атомні електростанції, а також система транспорту та ліній електропередачі. Тобто паливно-енергетичний комплекс є крупною міжгалузевою територіальною системою та складовою частиною єдиного господарсько-економічного комплексу України. Основною метою функціонування підприємств даної галузі є забезпечення паливно-енергетичних потреб фізичних та юридичних осіб.

Найбільшими гравцями на паливно-енергетичному ринку України є наступні вертикально-інтегровані компанії: ПрАТ «ДТЕК» (вугілля, електроенергія, газ, газовий конденсат, альтернативна енергетика); НАК «Нафтогаз України» (нафта, газ); ПАТ «Укртатнафта» (нафта і

нафтопродукти); ТОВ «Метінвест холдинг» (вугілля, залізородна сировина); ДП "НЕК «Укренерго» (електроенергія) та ТОВ «Зелена Енергія Т» (альтернативна енергетика). У контексті нашого дослідження ми розглянемо особливості процесів управління лідерів нафтогазового ринку України ПрАТ «ДТЕК» (далі - «ДТЕК») та НАК «Нафтогаз України» (далі - «Нафтогаз») та проаналізуємо їх ключові фактори успіху, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності цих компаній.

У контексті нашого дослідження, як приклад, розглянемо особливості вертикально інтегрованого управління трьох найбільших представників нафтогазового комплексу України та їх ключові фактори успіху, що здійснюють вплив на рівень конкурентоспроможності цих компаній [72].

1. ПрАТ «ДТЕК» – найбільший енергетичний холдинг України з активами у видобутку вугілля, генерації та дистрибуції електроенергії, альтернативній енергетиці та видобутку природного газу [74].

Станом на 2024 рік виробничі потужності компанії в тепловій генерації представлені ДТЕК Східенерго, ДТЕК Дніпроенерго, ДТЕК Західенерго, Київенерго та Миронівською ТЕС. Дистрибуційні підприємства, що входять до складу холдингу ДТЕК, забезпечують постачання електроенергії кінцевим споживачам в Україні. До складу дистрибуційних компаній ДТЕК входять: Київські електромережі, ДТЕК Дніпровські електромережі, ДТЕК Високовольтні мережі, ДТЕК Одеські електромережі, ДТЕК Донецькі електромережі (відповідає за розподіл електроенергії на підконтрольних Україні територіях Донецької області). У сфері видобутку і збагачення вугілля компанії підпорядковані наступні підприємства: ДТЕК Павлоградвугілля, ДТЕК Добропіллявугілля, ТДВ «Шахта «Покровське», Центральна збагачувальна фабрика (ЦЗФ) Павлоградська, ЦЗФ Добропільська, ЦЗФ Октябрська. У сфері добування газу основний виробничий актив – ПрАТ «Нафтогазвидобування»[72,74].

Упродовж тривалого періоду в холдингу «ДТЕК» функціонувала трирівнева модель управління, що включала корпоративний центр, апарати управління виробничих підприємств і виробничі одиниці. Проте, в умовах значного розширення бізнесу, така структура виявилася недостатньо гнучкою та ефективною. У зв'язку з цим було прийнято рішення реорганізувати систему управління шляхом виокремлення на базі профільних дирекцій корпоративного центру та апаратів управління виробничих підприємств чотирьох ключових бізнес-напрямів (рис. 2.6).

Комерційні функції ДТЕК, зокрема реалізація вугілля та електроенергії на внутрішньому та зовнішніх ринках, продаж квот на викиди парникових газів у межах Кіотського протоколу тощо, були консолідовані в дирекції з комерційної діяльності.

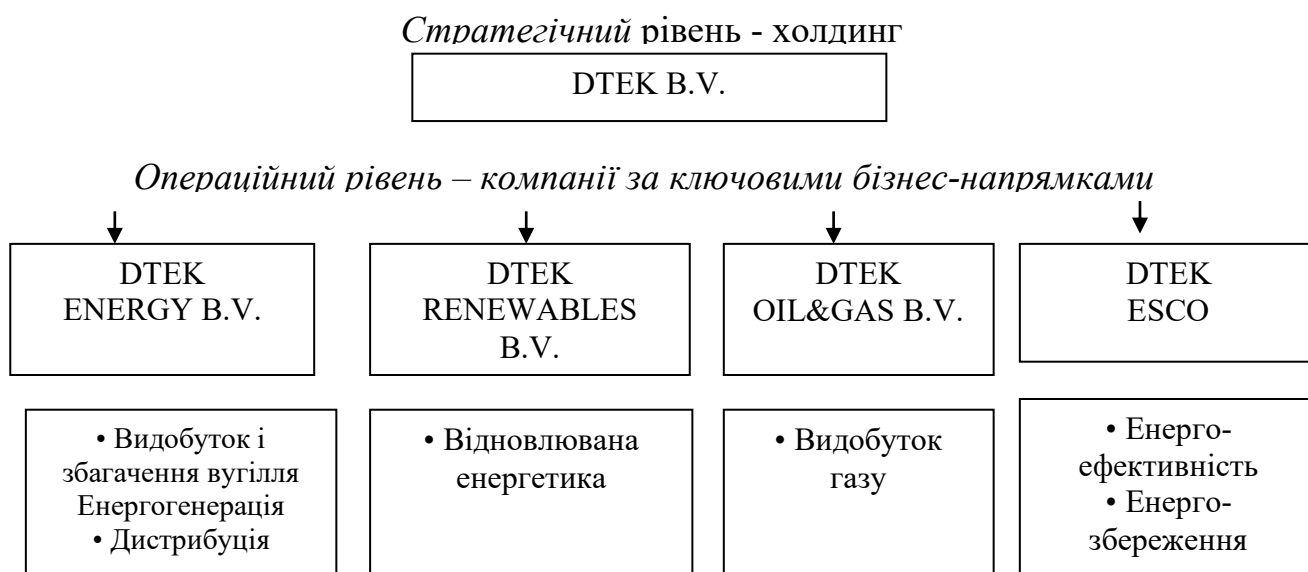


Рисунок 2.6. Блок-схема вертикальної-інтеграції ПрАТ «ДТЕК»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [74]

ПрАТ «ДТЕК» є вертикально інтегрованою компанією, оскільки її підприємства здійснюють повний виробничий цикл: видобуток вуглеводнів (вугілля та природного газу), виробництво електроенергії на теплових та вітрових електростанціях, постачання теплової та електричної енергії кінцевим споживачам, а також надання енергосервісних послуг. У

межах кожного бізнес-напрямку сформовано операційні компанії, відповідальні за управління виробничими активами. Зокрема, ДТЕК Енерго виконує функції операційної компанії, що координує процеси видобутку вугілля та генерації електроенергії у структурі Групи ДТЕК.

В компанії створено повний цикл у виробництві електроенергії: шахти компанії видобувають вугілля, яке збагачується в основному на власних фабриках й перетворюється на електроенергію на власних теплоелектростанціях (ТЕС). У складі ДТЕК Енерго працюють заводи гірничошахтного машинобудування, які виготовляють нову техніку, забезпечують шахти необхідними деталями та здійснюють сервісне обслуговування шахтного обладнання. ДТЕК першим із енергетичних компаній України запропонував споживачам комплексні послуги з енергоефективності та енергозбереження. У 2019 року ДТЕК ухвалив ESG-стратегію, у яку інтегрував 12 Цілей сталого розвитку Глобального договору ООН, в рамках якої на сьогодні реалізовані 2310 проєктів [72, 74].

Вертикальна інтеграція ДТЕК передбачає наступну структурування управлінських завдань відповідно до рівня інтеграції:

1. Ключові стратегічні завдання холдингу: довгострокове планування розвитку; диверсифікація бізнес-напрямів; управління інвестиційним портфелем і залучення довгострокового фінансування; розвиток управлінських компетенцій; формування корпоративної репутації; взаємодія з центральними органами влади.

2. Основні завдання операційних компаній: підвищення операційної ефективності; поглиблення галузевої експертизи; реалізація інвестиційних проєктів; професійне зростання працівників; автономність у виробничих та управлінських рішеннях.

Різноманітність послуг холдингу «ДТЕК», висока якість продукції, велика кількість підпорядкованих компаній та максимальна

завантаженість їх потужностей обумовлюють високий рівень конкурентоспроможності даної компанії. Холдинг здійснює стратегічне планування та управління всією бізнес-структурою. Кожна операційна компанія виступає центром галузевої експертизи та зосереджується на реалізації власної операційної діяльності відповідно до стратегії, визначеної на рівні холдингу. ПрАТ «ДТЕК» ставить перед собою наступні стратегічні орієнтири:

1. Розширення діяльності в Україні з подальшим виходом на ринки сусідніх країн як диверсифікованої та енергоефективної компанії, що має стабільне паливне забезпечення.

2. Формування конкурентоспроможного енергетичного бізнесу, орієнтованого на постачання електроенергії всім категоріям споживачів із дотриманням високих стандартів сервісу та розвитком сильного роздрібного бренду.

3. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності шляхом розвитку людського капіталу, підвищення ефективності виробництва, оптимізації інвестиційних рішень і вдосконалення управлінських процесів

4. Сприяння реформуванню економіки України через модернізацію енергетичного сектору, соціальний розвиток регіонів діяльності та впровадження найкращих практик у сфері промислової та екологічної безпеки.

5. Адаптація до викликів війни та післявоєнне відновлення шляхом відбудови пошкодженої інфраструктури, посилення спроможності компанії до оперативного реагування на кризові ситуації та забезпечення стабільності функціонування. [72].

Отже, стратегія розвитку «ДТЕК» до 2030 базується на співзвучних цілях до стратегії повоєнного відновлення України та сприяє розв'язанню ключових завдань, таких як: енергонезалежність, енергоефективність, енергобаланс.

Застосування методики VRIO-аналізу дозволяє виявити сукупність найбільш важливих ресурсів і здатностей компанії «ДТЕК» у контексті забезпечення її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. VRIO – це акронім, утворений з чотирьох характеристик ресурсів компанії: Value (Цінність); Rarity (Рідкість); Imitability (Здатність до відтворюваності); Organization (Упорядкованість) [75]. Якщо ресурс або можливості мають ці якості, вони можуть вважатися стратегічними і здатними забезпечити конкурентну перевагу для компанії. Результати VRIO-аналізу стратегічних ресурсів ПрАТ «ДТЕК» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

VRIO аналіз ресурсного забезпечення ПрАТ «ДТЕК»

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Інтерпретація показника		Коментар
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Виробничі потужності	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Провідна роль у генерації електроенергії
Доступ до сировини	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Видобуток вугілля у власних шахтах
Логістична інфраструктура	+	+	+	-	Конкурентна перевага	Сила	Розвинена інфраструктура перевезень вугілля
Диверсифікація продуктів і послуг	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Генерація, видобуток та альтернативні джерела
Технологічні інновації	+	+	-	-	Конкурентний паритет	Слабкість	Впровадження обмежених інновацій
Капітал і доступ до інвестицій	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Доступ до кредитних ринків
Клієнти, довгострокові контракти	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Тривалі контракти з промисловими споживачами
Репутація та бренд	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Висока впізнаваність у ПЕК
Загальна оцінка	8	8	5	6	-	-	27

Джерело: авторська розробка [74]

За результатами VRIO аналізу можна зробити наступні висновки щодо стратегічних ресурсів компанії «ДТЕК». Холдинг має кілька ключових стратегічних ресурсів, які забезпечують їй конкурентні переваги на енергетичному ринку. Одними із найважливіших є потужності для генерації та постачання електроенергії та власні вугільні шахти, що постачають сировину для ТЕС.

Це стратегічні ресурси, які дозволяють компанії бути лідером у генерації електроенергії в Україні та забезпечувати надійне постачання електроенергії кінцевим споживачам. Потужності компанії забезпечують їй значну частку на ринку, що робить ці ресурси цінними, оскільки створення таких обсягів енергогенерації вимагає великих інвестицій та часу. Імітація цього ресурсу є складною, оскільки для побудови подібних потужностей необхідні значні фінансові та технологічні ресурси.

Окрім цього, розвинута логістична мережа дає компанії змогу знижувати витрати і забезпечувати стабільність постачань як ресурсів для компаній-партнерів, так і електроенергії для кінцевих споживачів.

Альтернативні джерела енергії стають дедалі важливішими для компанії, оскільки вони відповідають глобальним тенденціям щодо зниження залежності від корисних копалин, як вичерпних ресурсів. Цей стратегічний напрямок має значний потенціал для розвитку та може стати основою довгострокової успішності компанії та фактором диверсифікації ризиків, пов'язаних з використанням вичерпних ресурсів [72]. Тривалі контракти з промисловими споживачами забезпечують стабільний потік доходів та доступ до кредитних ресурсів, що сприяє фінансовій стабільності компанії і забезпечує їй лідерські позиції на ринку. Висока впізнаваність бренду компанії на ринку ПЕК підкріплює її конкурентні переваги і допомагає утримувати позиції лідера. Відповідно, інтегрований аналіз системи управління холдингом та визначених його стратегічних

ресурсів дозволяє виділити ключові фактори успіху ПрАТ «ДТЕК», представлені на рис. 2.7.

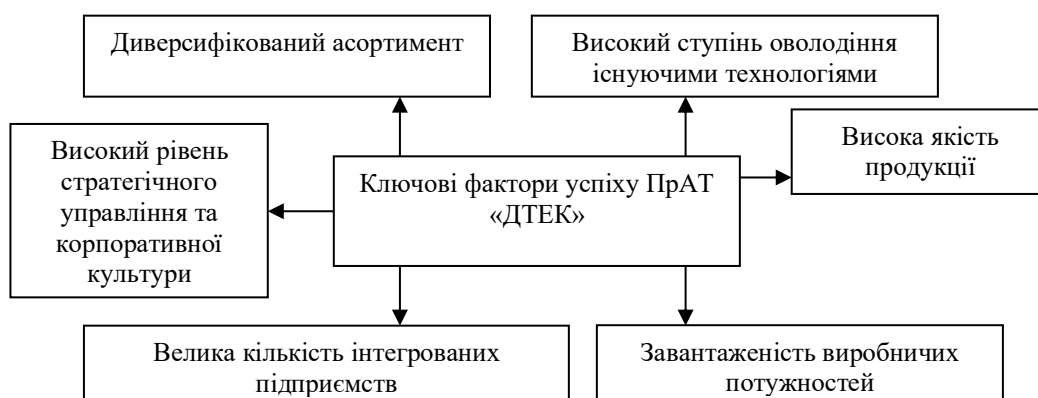


Рис. 2.7. Ключові фактори успіху ПрАТ «ДТЕК»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [72,74]

Спираючись на визначені ключові фактори успіху, можна констатувати, що реалізація стратегії вертикальної інтеграції в компанії «ДТЕК» дозволяє забезпечувати операційну ефективність, інноваційність, диверсифікацію енергогенерації та адаптивність до ринкових змін.

2. НАК «Нафтогаз України». Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є провідним підприємством паливно – енергетичного комплексу, однією з найбільших компаній України [76]. Укрупнена структура управління наведена на рис. 2.8.

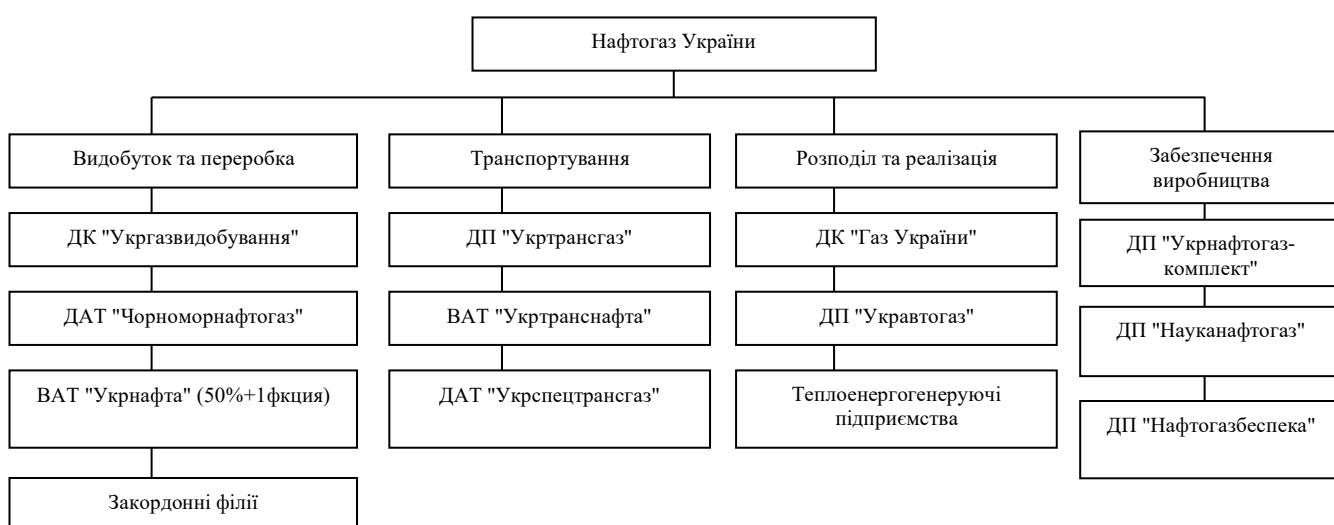


Рис. 2.8. Структура управління НАК «Нафтогаз України»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [76].

Проаналізувавши структуру управління НАК «Нафтогаз України», можна зробити висновок, що вона є вертикально-інтегрованим холдингом. Зважаючи на те, що ця компанія є державною, її діяльність є ключовою в реформуванні нафтогазового ринку від монопольного до квазі-олігопольного, на якому, не зважаючи на домінування кількох великих компаній, значну роль відіграють невеликі й середні підприємства, які забезпечують додаткову конкуренцію, впливають на динаміку ринку та створюють умови для його більшої гнучкості й цінової диференціації. В міру просування в Україні реформ, спрямованих на ліквідацію корупційних правил та монополії на ринку газу, НАК «Нафтогаз України» поступово позбавляється переваг монопольної влади та адаптує свою стратегію як рівноправного учасника ринку до змін ринкових умов [72,76].

З 2015 року уряд України розпочав реформу корпоративного управління в «Нафтогазі» згідно з принципами ОЕСР по корпоративному управлінню на державних підприємствах [77]. Ці принципи регламентують відносини з акціонерами та зацікавленими особами, вимоги до прозорості та розкриття інформації у звітності, розподіл та співвідношення повноважень органів управління на всіх рівнях, а також інші питання корпоративного управління. Слід зауважити, що з огляду на ці зміни незалежній наглядовій раді «Нафтогазу» надано широкий спектр повноважень та відповідальності у сфері контролю над здійсненням процесу управління компанією. У відповідності з новими змінами аудит, етика та мотиваційна стратегія є предметами діяльності новостворених комітетів з аналогічною назвою. Також до сфер впливу наглядової ради віднесено комплаєнс, ризик-менеджмент та превентивні антикорупційні заходи.

Керівництво НАК «Нафтогаз України» ставить перед собою такі стратегічні цілі:

- створення прозорості та відкритої системи управління та операційної діяльності, що відповідає вимогам корпоративного управління державними підприємствами;
- забезпечення високої якості товарів, робіт та послуг, що відповідають потребам і очікуванням споживачів;
- вдосконалення енергетичних характеристик технологічних процесів та підприємств компанії, з метою підвищення енергоефективності;
- захист трудових прав працівників, створення безпечних умов праці, запобігання дискримінації, вжиття заходів для зниження виробничого травматизму та професійних захворювань, а також прогнозування та мінімізація негативного впливу на здоров'я та безпеку працівників під час виконання виробничих процесів;
- зниження негативного впливу на довкілля, дотримання принципу сталого економічного розвитку при ефективному використанні природних ресурсів [72].

Ключові стратегічні ресурси НАК «Нафтогаз України» визначимо за результатами VRIO-аналізу (табл. 2.6).

Аналіз стратегічних ресурсів НАК «Нафтогаз України» дозволяє констатувати, що компанія володіє потужною базою для підтримки конкурентних переваг у рамках вертикально-інтегрованої моделі управління. Значний обсяг видобувних потужностей і власний видобуток природного газу забезпечують стабільність процесів постачання та незалежність від зовнішніх постачальників. Розвинена мережа трубопроводів, яка охоплює всі ключові регіони, дозволяє ефективно транспортувати газ і забезпечувати логістичну гнучкість. Державна підтримка і доступ до зовнішніх ринків створюють фінансові можливості для реалізації масштабних проєктів, тоді як широка клієнтська база сприяє формуванню стабільного джерела доходів [72].

Таблиця 2.6

VRIO аналіз ресурсного забезпечення компанії НАК «Нафтогаз України»

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Інтерпретація показника		Коментар
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Виробничі потужності	+	+	+	-	Конкурентна перевага	Сила	Значний обсяг видобувних потужностей
Доступ до сировини	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Власний видобуток природного газу
Логістична інфраструктура	+	+	+	-	Конкурентна перевага	Сила	Розвинена мережа трубопроводів
Диверсифікація продуктів і послуг	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Різноманіття: від видобутку до зберігання
Технологічні інновації	+	-	-	+	Конкурентний паритет	Слабкість	Локальне використання інновацій
Капітал і доступ до інвестицій	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Державна підтримка, доступ до зовнішніх ринків
Клієнти, довгострокові контракти	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Широка клієнтська база
Репутація та бренд	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Впізнаваність на ринку
Загальна оцінка	8	7	4	6	-	-	25

Джерело: авторська розробка

Ключові фактори успіху НАК «Нафтогаз України», наведені на рис. 2.9, логічно впливають із здатності холдингу ефективно контролювати та використовувати стратегічні ресурси через систему управління, забезпечуючи оптимізацію трансакційних витрат.

У 2015 році уряд України розпочав реформу корпоративного управління в Нафтогазі згідно з принципами ОЕСР по корпоративному управлінню на державних підприємствах. Ці принципи регламентують відносини з акціонерами та зацікавленими особами, вимоги до прозорості та розкриття інформації, розподіл та співвідношення повноважень органів управління на всіх рівнях, а також інші питання корпоративного управління [76]. Слід зауважити, що з огляду на ці зміни незалежній

наглядній раді НАК «Нафтогаз України» надано широкий спектр повноважень та відповідальності у сфері контролінгу над здійсненням процесу правління у компанії. У відповідності з новими змінами, аудит, етика та мотиваційна стратегія є предметами діяльності новостворених комітетів з аналогічною назвою. Також до сфери впливу наглядової ради є комплаєнс, ризик-менеджмент та превентивні антикорупційні заходи. Ключові фактори успіху компанії наведено на рис. 2.9.

Таким чином, на відміну від попередньої компанії, НАК «Нафтогаз України» найбільше уваги приділяє стратегічному управлінню, розширенню мережі збуту, високій кваліфікації працівників та ін. Усі ці фактори позитивно впливають на конкурентоспроможність компанії.

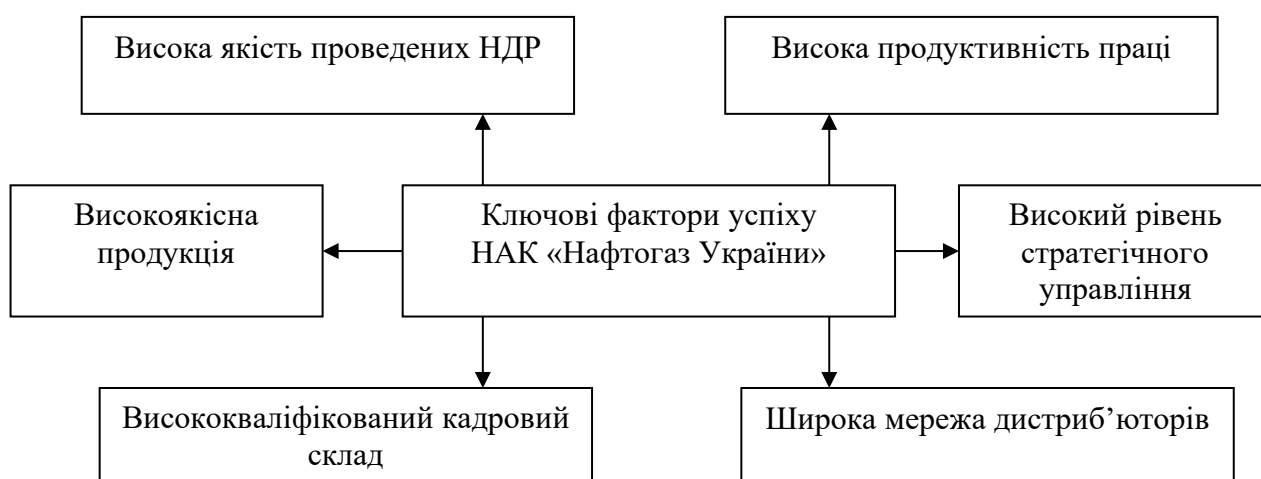


Рис. 2.9. Ключові фактори успіху НАК «Нафтогаз України»

Джерело: складено автором за даними [72,76].

Завдяки вертикальній інтеграції операційних процесів на рівні холдингу в єдиному ланцюжку контролюються ключові показники ефективності видобутку, транспортування, зберігання й постачання газу в контексті встановлених стратегічних цілей, що, в цілому, підвищує адаптивність компанії до змін.

Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку паливно-енергетичного комплексу України виявив, що його динаміка значною мірою визначається впливом зовнішніх чинників, вирішальними з яких є

військові дії, девальвація національної валюти, анексія Криму, втрата економічного потенціалу східних регіонів. Ці виклики створюють потребу у стратегічному переосмисленні підходів до управління енергетикою.

Результати дослідження дозволяють підтвердити сформульовану робочу гіпотезу. ПрАТ «ДТЕК» і НАК «Нафтогаз» залишаються ключовими гравцями нафтогазового ринку України завдяки вертикально інтегрованим моделям управління. VRIO-аналіз продемонстрував, що стратегічні ресурси цих компаній, зокрема потужності для генерації та постачання електроенергії та газу, доступ до ресурсів і розвинена логістика, забезпечують їм конкурентні переваги, оптимізацію витрат та високу стійкість до зовнішніх викликів. «ДТЕК» орієнтується на диверсифікацію, інновації та залучення інвестицій, демонструючи адаптивність і гнучкість у відповідь на ринкові виклики. «Нафтогаз», своєю чергою, зосереджується на реформах і прозорості управління, сприяючи створенню конкурентного ринку газу та забезпеченню енергетичної стабільності. Обидві компанії відіграють ключову роль у зміцненні енергетичної незалежності країни та підтримки її стабільності у воєнний час [72].

Водночас, довгострокова ефективність такої стратегії залежить від здатності холдингів вдосконалювати систему управління, зокрема через широку децентралізацію повноважень в операційному управлінні, щоб уникати зайвої бюрократизації та підтримувати адаптивність компаній. Відповідно, використання стратегії вертикальної інтеграції є обґрунтованою та доцільною на даному етапі розвитку економіки України, але потребує подальшого розвитку для повного використання інноваційного потенціалу холдингової компанії при переході до моделей Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0, які передбачають значне скорочення використання вуглеводнів. Отже, розробка та аналіз ефективних стратегій залишається перспективним напрямом подальших наукових досліджень.

Розвиток паливно-енергетичного комплексу України має бути спрямований на впровадження інноваційних технологій, активізацію використання відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від імпортованих енергоресурсів. Удосконалення моделей вертикальної інтеграції може стати ключем до подолання сучасних викликів і забезпечення довгострокової стійкості галузі у майбутньому.

2.2. Аналіз організаційно-економічного механізму стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу України

Первісно нами проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу України. Фінансовий аналіз є необхідною і важливою складовою фінансового менеджменту.

Динаміку зміни активів вертикально інтегрованих структур протягом 2013-2023 років наведено на рис. 2. 10 та 2.11. Необоротні активи усіх наведених підприємств, за винятком ПрАТ ДТЕК, зростають. Це може бути пов'язано з оновленням основних засобів, нематеріальних активів, довгострокових фінансових інвестицій або ж інших статей активів. Необоротні активи «Укртатнафта» зросли лише на 10,86%, порівнюючи з 232,31% зростанням НАК «Нафтогаз України».

Якщо говорити про зростання оборотних активів підприємств, то найбільшими темпами зростають активи «Укртатнафта» та "Укренерго". Так, у 2022 році «Укртатнафта» збільшила свої оборотні активи на 2,09 млрд. грн., що на 10,86% більше, ніж у 2021 році, а оборотні активи – на 1,08 млрд. грн. або на 251,04% порівняно з 2020 роком; а "Укренерго"

збільшила необоротні активи на 1,02 млрд. грн., що на 92,48% більше, ніж у 2020 році, тоді як оборотні – на 4,12 млрд. грн. або на 225,81%.

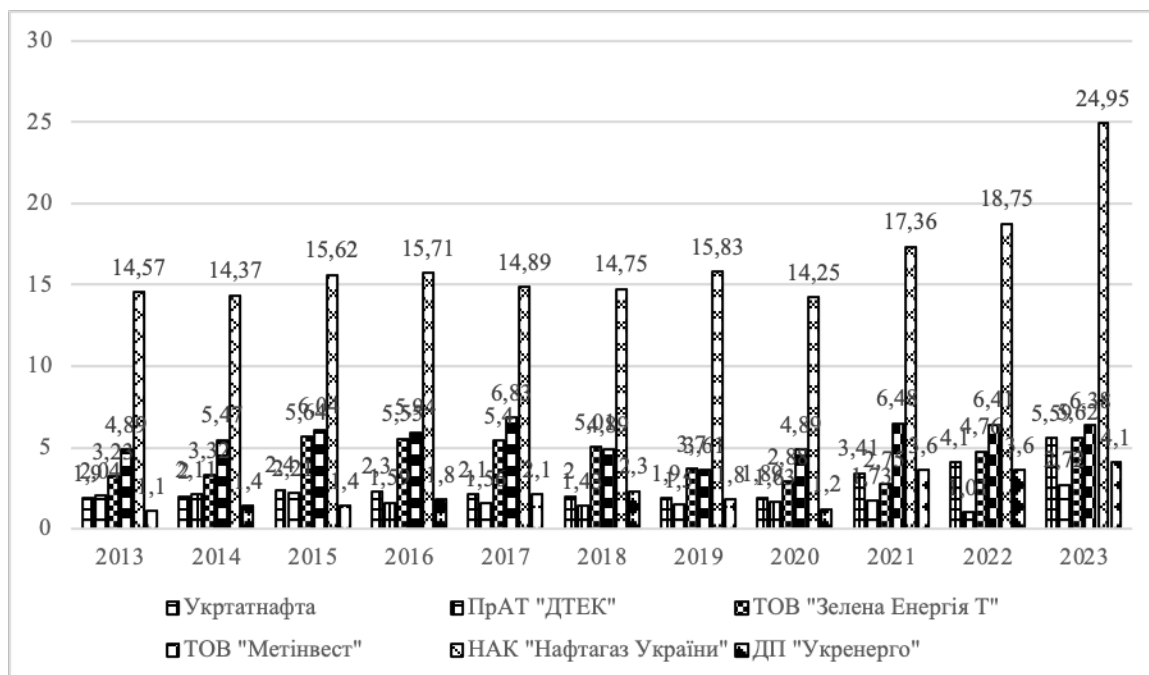


Рис. 2.10 Динаміка змін у необоротних активах вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: обраховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

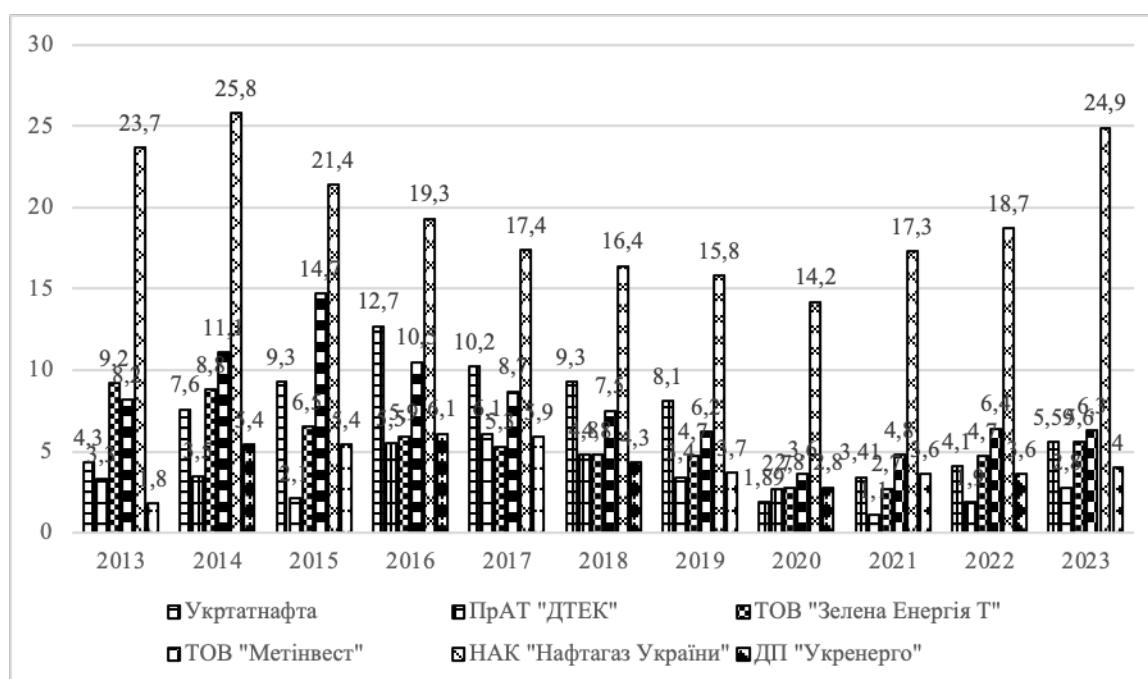


Рис. 2.11 Динаміка змін в оборотних активах вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: обраховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

ПрАТ ДТЕК та НАК «Нафтогаз України» показують незначне зростання, а отже наймовірніше, що в цих підприємствах не має значного обсягу запасів або ж дебіторської заборгованості за товари, роботи чи послуги, а тому таку тенденцію можна назвати позитивною.

Динаміку зміни пасивів вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України протягом 2013-2023 років наведено на рис. 2.12 та 2.13.

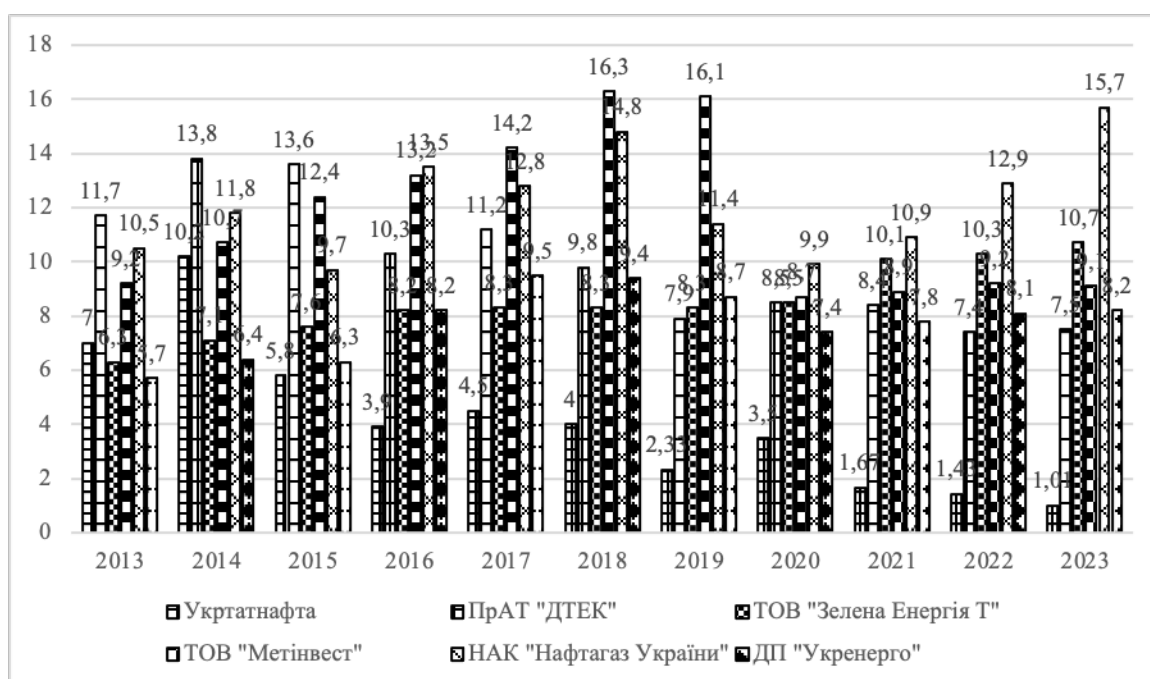


Рис. 2.12 Динаміка зміни власного капіталу вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: обраховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається різновекторна динаміка зміни пасивів наведених компаній. Зокрема, відбулось скорочення власного капіталу таких компаній: «Укртатнафта» та ПрАТ «ДТЕК». Така динаміка може, перш за все бути викликана збитковістю компаній, наявністю непокритого збитку. Найбільшими темпами зростає власний капітал НАК «Нафтогаз України».

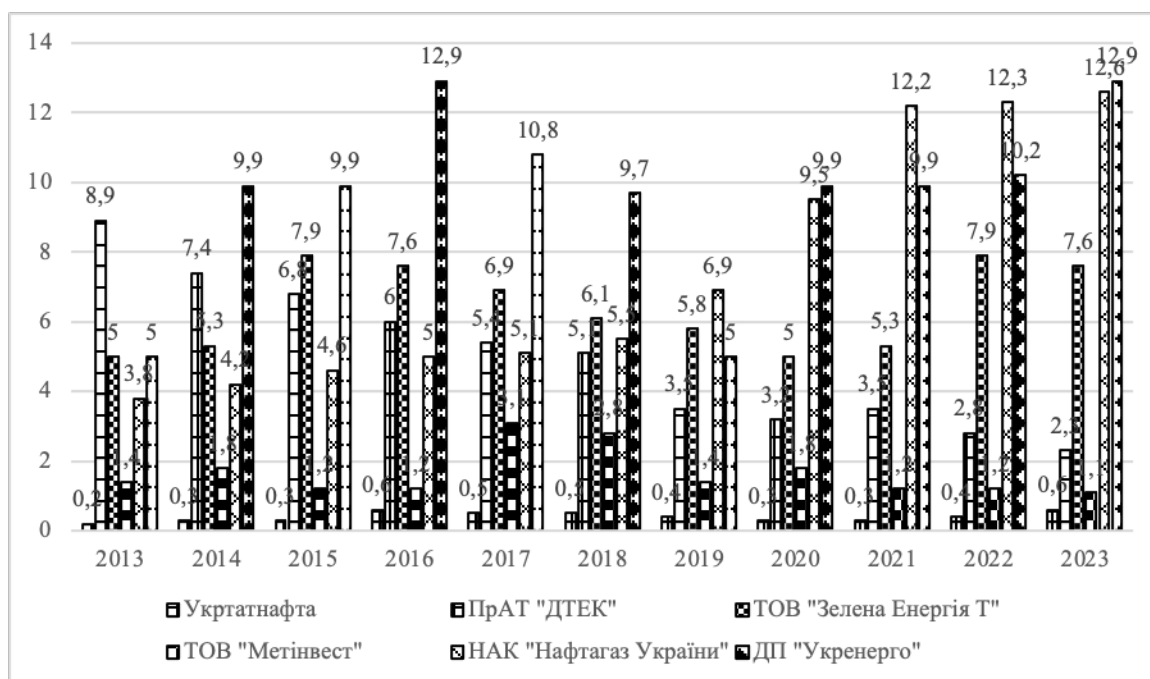


Рис. 2.13 Динаміка змін довгострокових зобов'язань вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: оброблено автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Якщо говорити про динаміку зміни довгострокових зобов'язань та забезпечень, то загалом їх динаміка є різною в розрізі кожного суб'єкта господарювання. Це може пояснюватись погашенням довгострокових зобов'язань, зокрема кредитів, або ж навпаки укладання довгострокових позик. Довгострокові зобов'язання «Укртатнафта» зростали найбільшими темпами – на 0,79 млрд. грн. протягом чотирьох років. Для ДП "Укренерго", ТОВ «Метінвест холдинг» та НАК «Нафтогаз України» зобов'язання в довгостроковому періоді також було значним, проте воно може пояснюватись підвищенням відсоткових ставок за діючими кредитами через негативну політичну та економічну ситуацію, інфляційні процеси, а тому однозначно позитивним його не можна назвати, оскільки не відомо цільове використання позикових коштів підприємств. Енергетична компанія ПрАТ «ДТЕК» скоротила обсяги вище зазначених показників.

При більш детальнішому вивченні поточних зобов'язань вертикально інтегрованих структур визначено, що «Укртатнафта», ТОВ «Зелена Енергія Т», ТОВ «Метінвест холдинг», НАК «Нафтогаз України», ДП "Укренерго" наростили поточні зобов'язання. Це може бути викликане збільшенням обсягів короткострокових кредитів банків, кредиторської заборгованості за товари, роботи послуги, розрахункам з бюджетом, з оплати праці, зі страхування, тощо, поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, короткострокових виданих векселів. Скорочення поточних зобов'язань відбулось на ПрАТ «ДТЕК».

В подальшому проведено аналіз динаміки зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції вертикально інтегрованих компаній протягом 2013-2023 років (рис. 2.14 та 2.15).

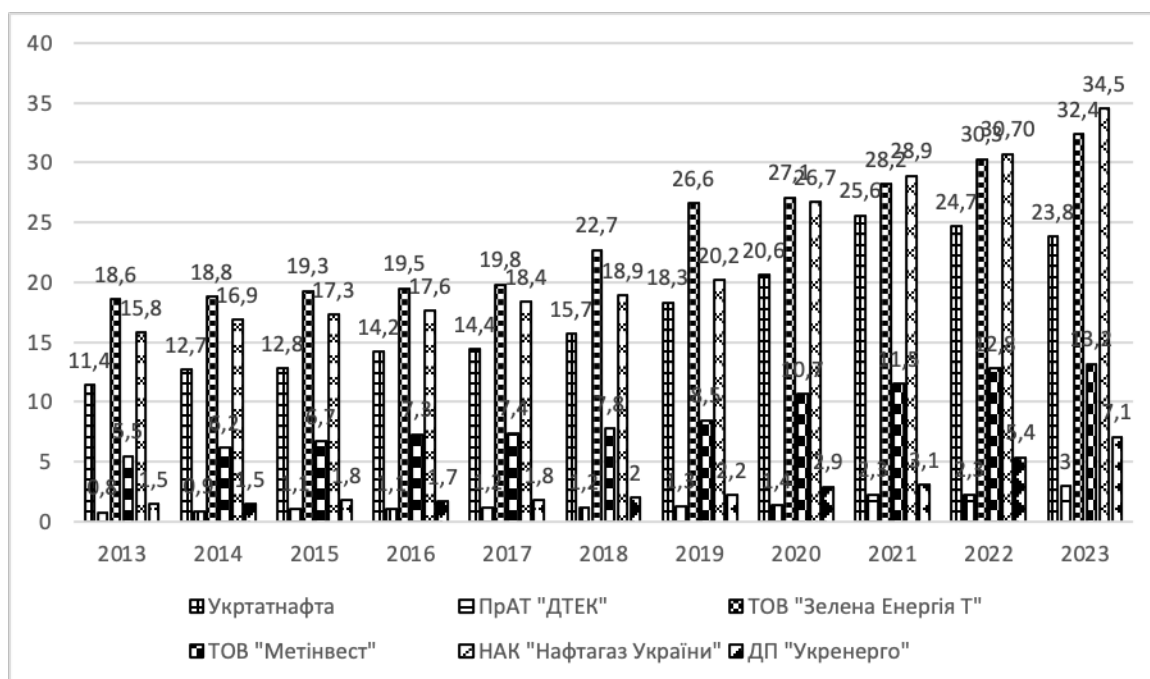


Рис. 2.14 Динаміка зміни чистого доходу (виручки) від реалізації (товарів, робіт, послуг) вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: обраховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Динаміку зміни виручки можна загалом назвати позитивною по всіх суб'єктів. Значно збільшили виручку від реалізації НАК «Нафтогаз України», ДП «Укренерго» та ПрАТ «ДТЕК».

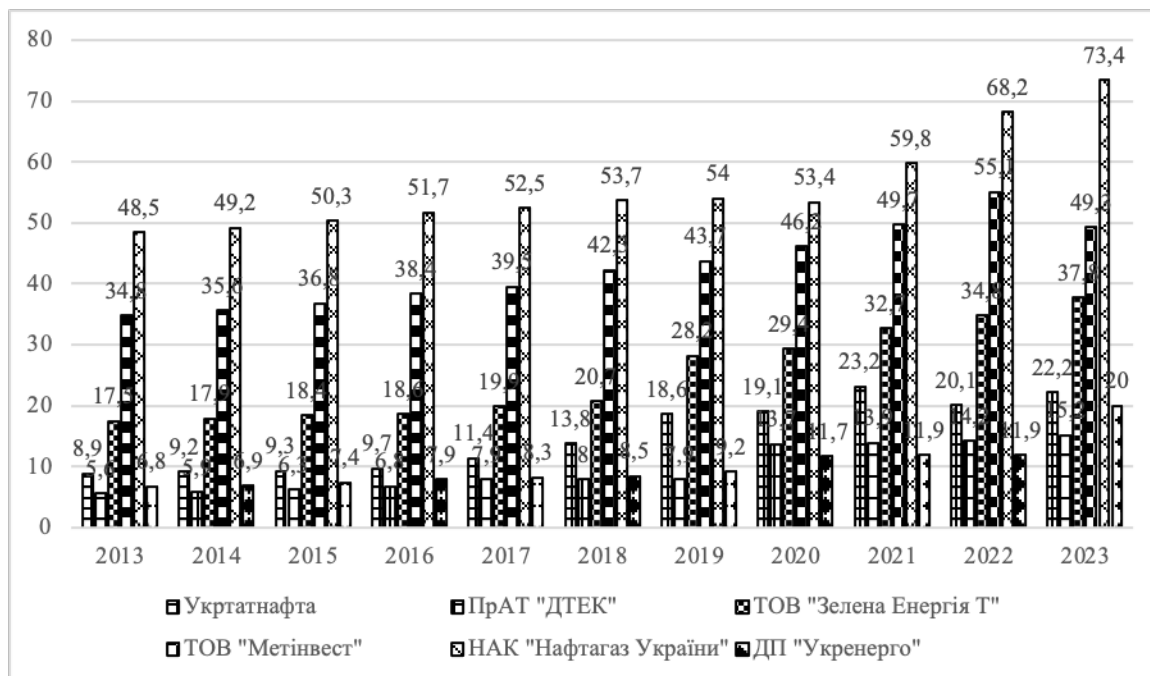


Рис. 2.15 Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: обраховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Розглянуто собівартість виробленої продукції. Усі компанії, крім ТОВ «Метінвест холдинг», збільшили собівартість, а саме: ПАТ «Укртатнафта» збільшила собівартість на 2,9 млрд. грн. або на 15,59%; ПрАТ «ДТЕК» – на 0,9 млрд. грн. або на 125,04%, ТОВ «Зелена Енергія Т» - на 19,6 млрд. грн. або на 69,53%, НАК «Нафтогаз України» - на 89,1 млрд. грн. або на 118,70%, ДП «Укренерго» – на 0,6 млрд. грн. або на 38,45%. Однозначно таку динаміку не можна вважати позитивною через можливий вплив інфляції та девальвації національної валюти, які обумовлені перш за все військовими діями та постійними атаками на об'єкти критичної інфраструктури. Проте можливим є також зростання собівартості через збільшення виробництва продукції. ТОВ «Метінвест

холдинг» знизив протягом чотирьох років собівартість продукції та послуг на 8,89%. Це можна пояснити як скороченням обсягів виробництва так і мінімізацією витрат на виробництво чи видобуток.

Наступним показником аналізу є чистий прибуток (збиток) діяльності вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України (рис. 2.16).

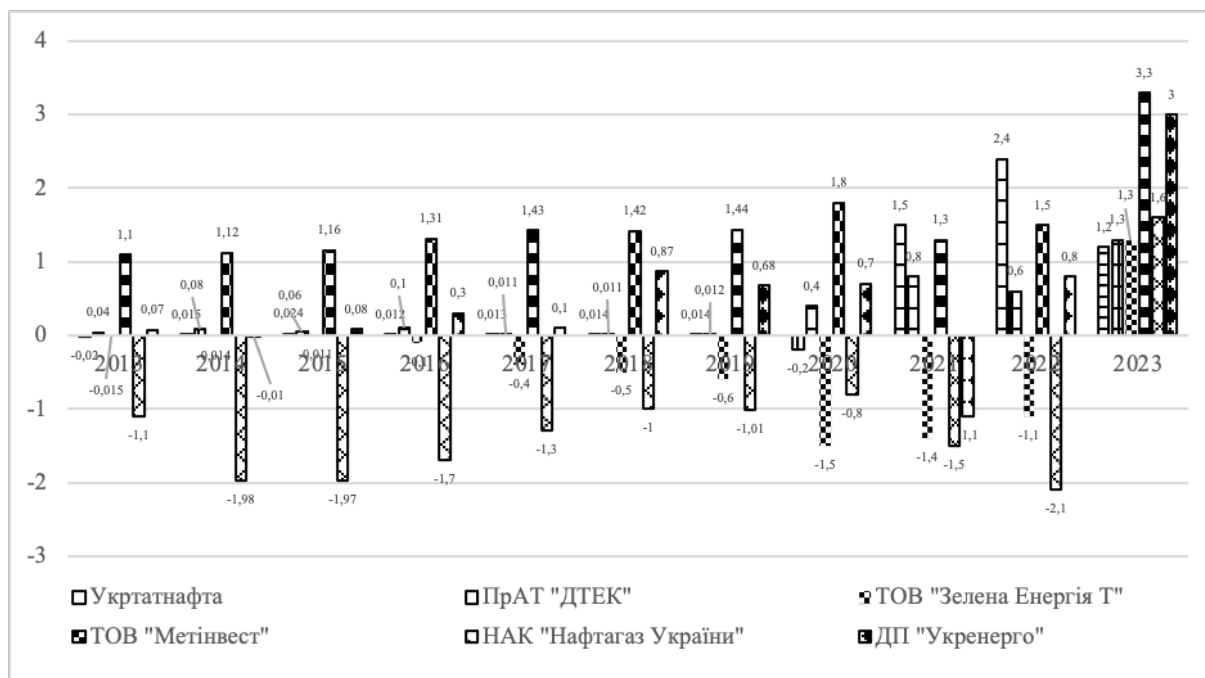


Рис. 2.16 Динаміка зміни чистого прибутку (збитків) вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: обраховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

За результатами аналізу можна зробити висновок, що більшість компаній показали зростання валового прибутку за досліджуваний період. Такі представники як «Укртатнафта», ТОВ «Зелена Енергія Т» та ДП «Укренерго» відобразили негативну тенденцію валового прибутку, який в подальшому призвів до їх збитковості.

Позитивною є динаміка прибутковості ПрАТ «ДТЕК», ТОВ «Метінвест холдинг» та ДП «Укренерго». Так, у 2023 році ПрАТ «ДТЕК» – на 1,08 млрд. грн. або на 252,02%, ТОВ «Метінвест холдинг» - на

0,14 млрд. грн. або на 7,77%, тоді як ДП "Укренерго" – на 0,99 млрд. грн. або на 131,83%. Інші ж компанії в різні періоди діяльності отримували як збиток, так і прибуток.

В зв'язку з останніми подіями, що відбуваються на території України з 24.02.2022 року нами було обраховано динаміку коефіцієнту фондівіддачі вертикально інтегрованих структур протягом 2013-2023 років (рис. 2.17).

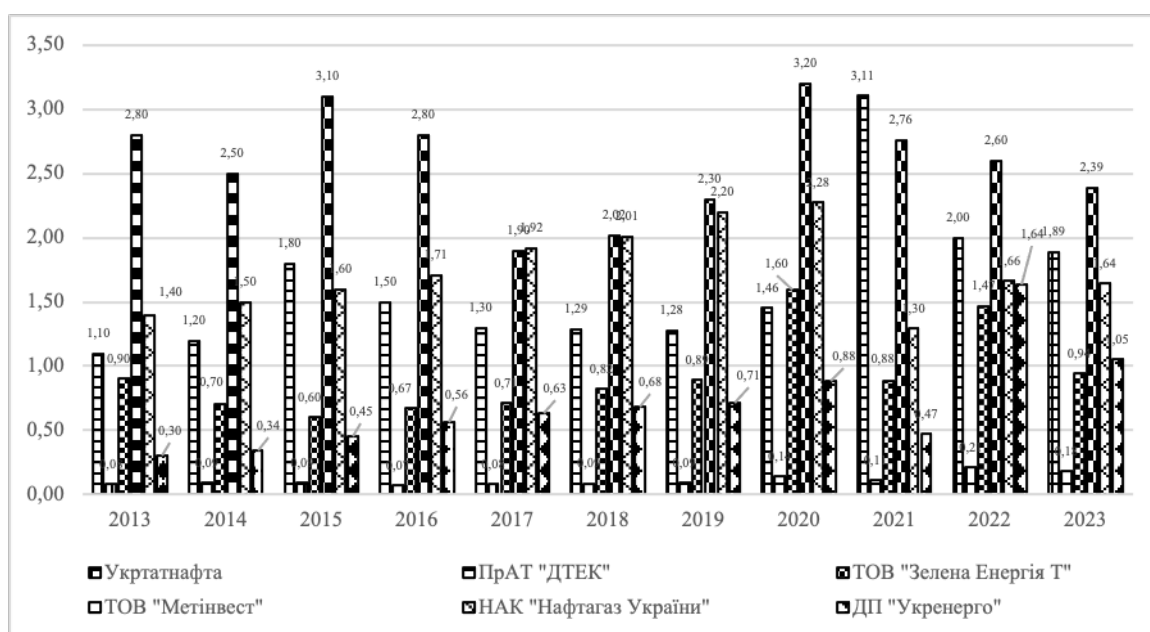


Рис. 2.17 Динаміка зміни коефіцієнту фондівіддачі вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр.

Джерело: обраховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Оскільки фондівіддача відображає ефективність використання основних засобів, то динаміку цього показника загалом можна вважати негативною, оскільки в більшості підприємств вона знижується, тобто зменшується кількість продукції виробленої одиницею основних фондів. Це по більшості спричинене зростанням зносу основних фондів і скороченням обсягів виробництва в зв'язку з руйнуваннями та окупацією. Оскільки вище було наведено динаміку собівартості та необоротних активів усіх компаній, значення яких свідчили й про незначне зростання основних фондів та одночасне скорочення собівартості продукції

більшості, то фондівдача залежить в цьому випадку від обох зазначених факторів. За 2023 рік найбільше продукції на 1 одиницю основних фондів припадало в НАК «Нафтогаз України» (419,10), а найменше – в ПрАТ «ДТЕК» (0,23).

Наступним показником аналізу є абсолютна ліквідність, зміна динаміки якого представлена на рис. 2.18.

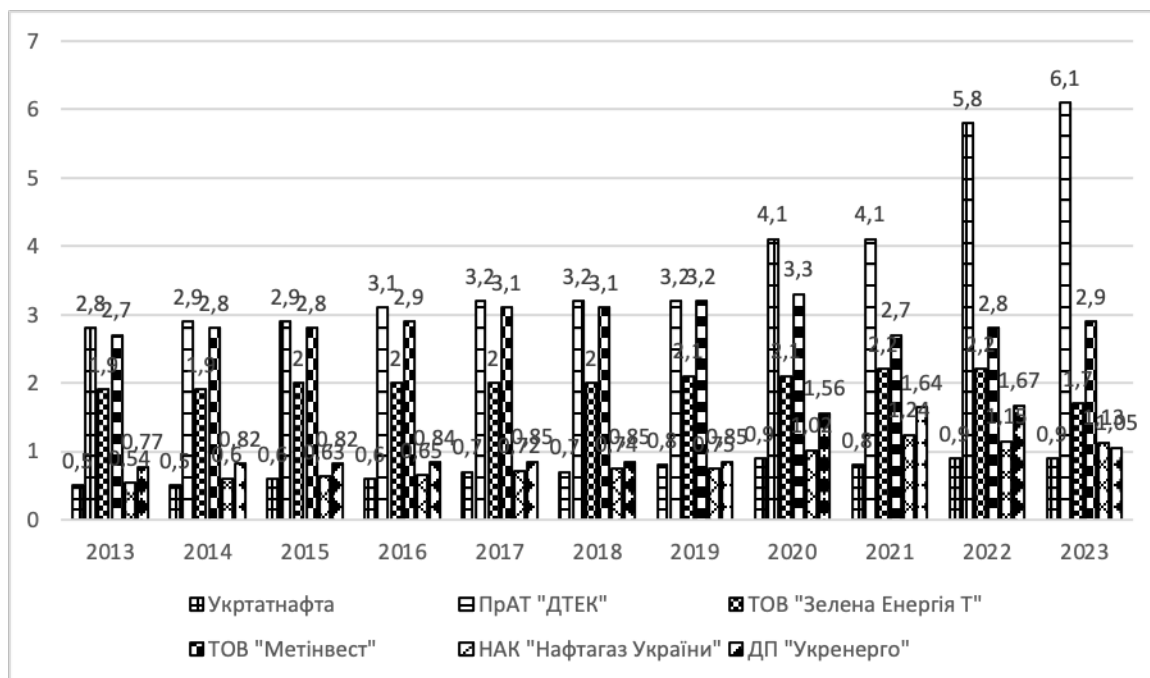


Рис. 2.18 Динаміка зміни коефіцієнту поточної ліквідності вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр.

Джерело: обрховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Як ми бачимо, такі суб'єкти як ПрАТ «ДТЕК», ТОВ «Зелена Енергія Т», ТОВ «Метінвест холдинг», НАК «Нафтогаз України» зможуть погасити до 100% своїх поточних зобов'язань оборотними коштами, оскільки їх коефіцієнти покриття перевищують 1.

Динаміку рентабельності активів та продажів вертикально інтегрованих структур протягом 2013-2023 років наведено на рис. 2.19 та рис. 2.20 відповідно та узагальнено у Додатку К.

Перший відображає ефективність використання капіталу. Як ми бачимо, доля прибутку в активах у усіх представників є невисокою, тому

таку динаміку можна вважати негативною, а через збитковість деяких з них ефективність використання активів практично на нулі. За умови, що оборотність активів є високою, капітал у цих компаніях використовується ефективно. Оскільки паливно-енергетичний комплекс з 2022 року має серйозні руйнування основних засобів через військову агресію проти України, в результаті проведеного комплексного аналізу було підтверджено погіршення показників прибутковості внаслідок негативних змін у 2022 році з наступною позитивною корекцією, починаючи з 2024 р. у зв'язку зі стабілізацією ринку та адаптацією компаній до нових умов.

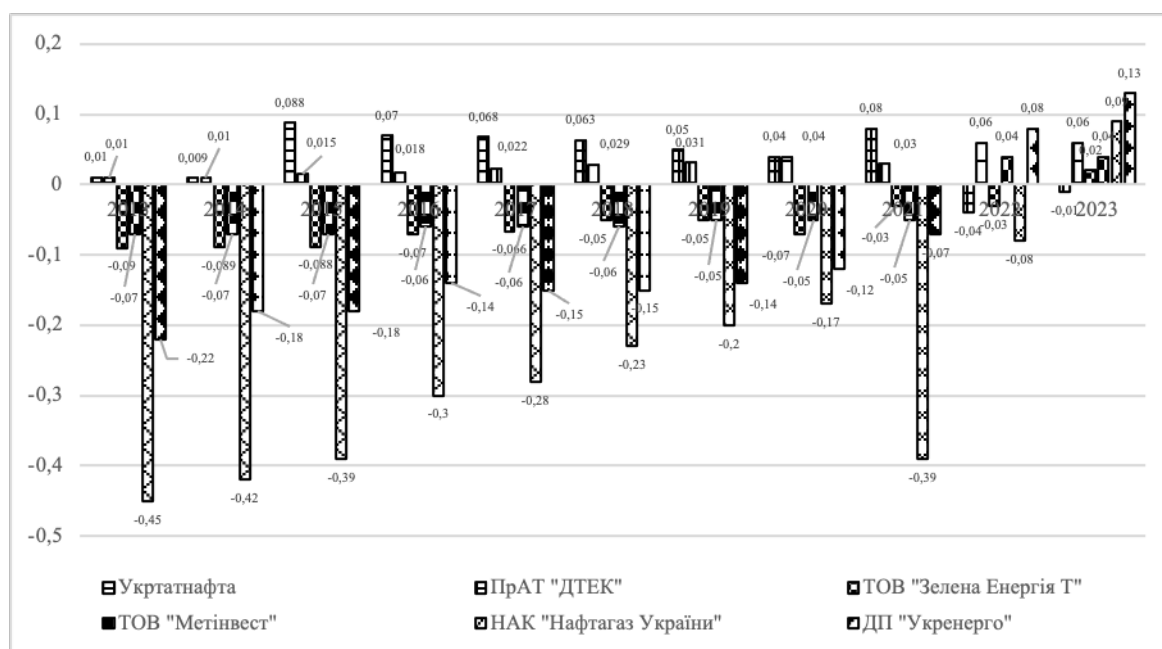


Рис. 2.19 Динаміка зміни рентабельності активів вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр.

Джерело: обраховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Послідовний перехід до високорозвиненої соціально орієнтованої ринкової економіки інтенсивного типу викликає радикальні зміни в стратегії управління та плануванні діяльності компаній усіх форм власності, паливно-енергетичного комплексу [83]. В умовах поширення процесів глобалізації активно використовуються методи стратегічного менеджменту, що орієнтують компанії паливно-енергетичного комплексу

на довгострокове перебування на ринках, підвищення ефективності господарювання та повне використання власного потенціалу [84, 85].

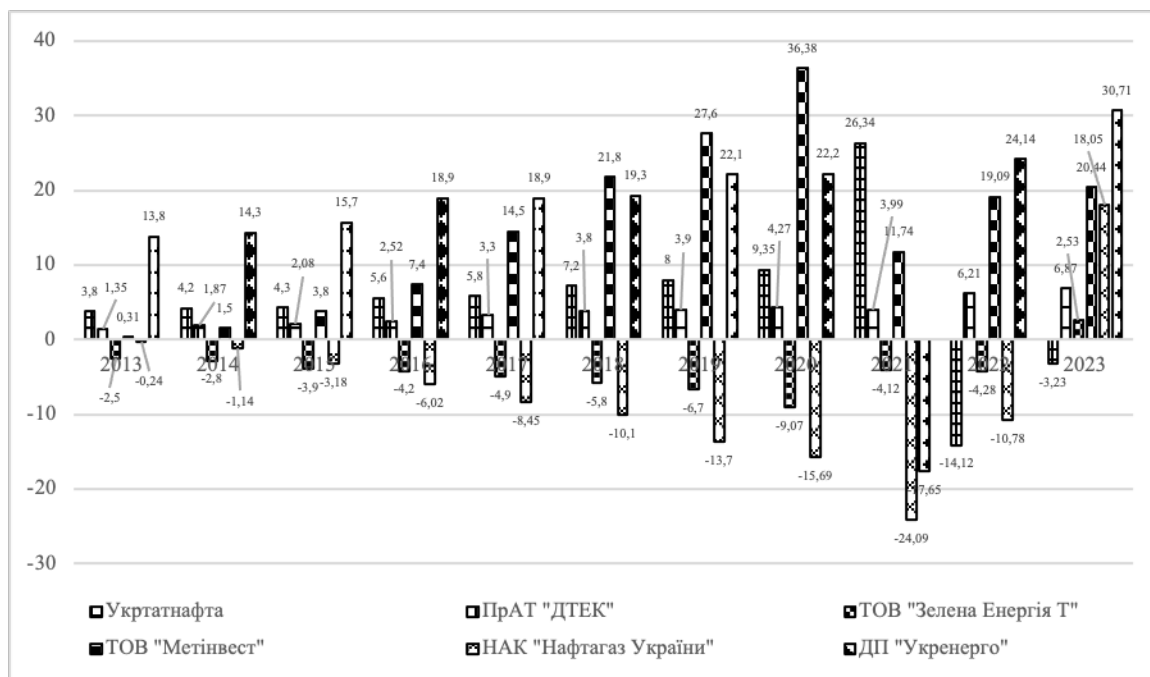


Рис. 2.20 Динаміка зміни рентабельності продажів вертикально інтегрованих компаній за 2013-2023 рр.

Джерело: обраховано автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Водночас виявилася певна обмеженість традиційного підходу до стратегічного управління, зорієнтованого на управління лише окремим підприємством, та такого, що не враховує наступних резервів підвищення ефективності господарювання: синхронізацію основних бізнес-процесів і моделей планування, управління на основі єдиних інформаційних каналів з постачальниками й споживачами вздовж логістичного ланцюга, спеціалізацію на ключових компетенціях, поширення партнерських відносин з метою підвищення загального рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [86].

Відповідно, нами запропоновано типову схему процесу стратегічного планування паливно-енергетичних компаній з урахуванням глобальних тенденцій диверсифікації ринкового середовища (рис. 2.21)[87].

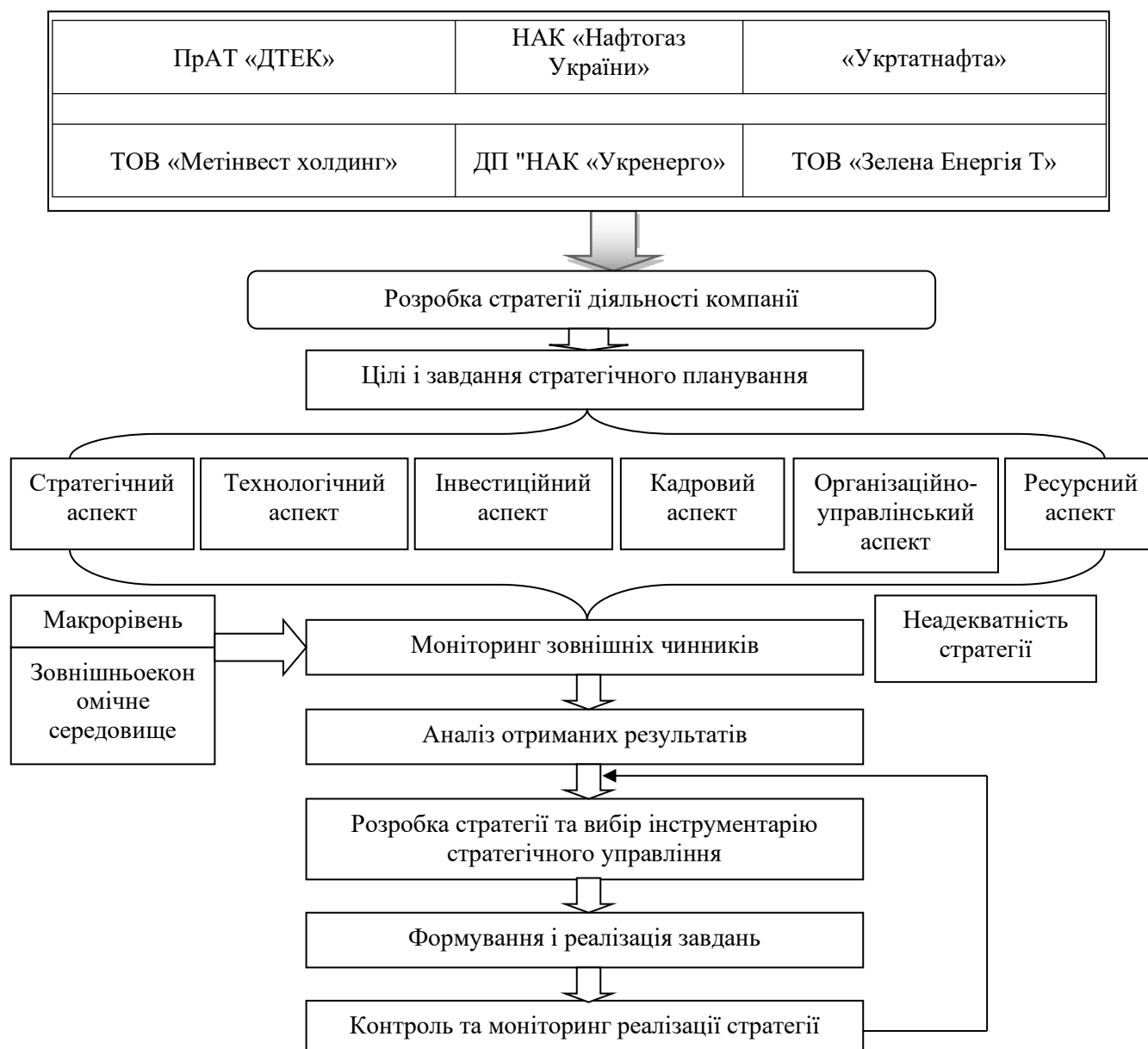


Рис. 2.21. Типова схема процесу стратегічного планування паливно-енергетичних компаній

Джерело: розробка автора

Отже, нами розроблено концептуальну схему, що включає визначення цілей і завдань стратегічного планування, які охоплюють стратегічні, технологічні, інвестиційні, кадрові, організаційно-управлінські та ресурсні аспекти. Схема передбачає моніторинг зовнішніх факторів, зокрема макроекономічних та зовнішньоекономічних чинників, що впливають на паливно-енергетичний ринок України.

На основі результатів моніторингу здійснюється аналіз ефективності стратегії та оцінюється її адекватність. Після цього розробляється відповідна стратегія, обираються інструменти стратегічного управління та формуються завдання для їхньої реалізації. Останнім етапом стратегічного планування паливно-енергетичних компаній з урахуванням глобальних тенденцій диверсифікації ринкового середовища є контроль та моніторинг реалізації стратегії. Якщо після контролю та моніторингу виявляється, що стратегія є неефективною, то компанія розробляє нову, або удосконалює діючу стратегію.

Поширення інтеграційних процесів під час реалізації стратегій розвитку паливно-енергетичних компаній у сучасних умовах має на меті вдосконалити організаційну структуру управління для забезпечення досягнення показників економічного зростання, а також подолати недоліки чинної системи оподаткування (уникнути подвійного оподаткування в межах компанії) через формування центрів прибутку на базі материнських компаній та інших невиробничих компаній, і в подальшому – створення на базі виробничих підприємств центрів витрат [87].

Це дає змогу також уникати подвійного оподаткування дивідендів; розв'язувати проблему переведення коштів від одних підприємств холдингу до інших без ПДВ, комерційного кредитування не кредитними організаціями, а також проблеми консолідованого оподаткування тощо [83].

Продукція, що є високоліквідною, значні основні фонди, конкурентоспроможність виробництва роблять вертикально інтегровані компанії привабливими для інвесторів, оскільки вони здатні забезпечити належну віддачу від інвестицій. З огляду на внутрішній потенціал розвитку та зміни на глобальному ринку, паливно-енергетична компанія

може розширити свою діяльність у межах основної та пов'язаної з нею сфери або ж здійснити диверсифікацію через освоєння нових напрямів.

Виділяють такі основні групи мотивів, які спонукають до диверсифікації діяльності – техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні [84]. Важливо зазначити, що ці мотиви зазвичай взаємопов'язані і в сукупності визначають рішення щодо диверсифікації. Ключовими критеріями для ефективного вибору та впровадження стратегії диверсифікації є: привабливість галузі з огляду на її рентабельність та потенціал для подальшого розвитку; фінансова стабільність підприємства та його позиція в галузі на момент здійснення диверсифікації; наявність взаємозв'язків між профілем компанії та потребами нової галузі, в яку здійснюється диверсифікація; можливість створення замкнутих виробничих циклів для підвищення ефективності виробництва; здатність оперативно реагувати та адаптуватися до змін в уподобаннях та вимогах споживачів [87].

На нашу думку, окрім перелічених груп мотивів слід звернути особливу увагу на інноваційні мотиви. До критеріїв вибору застосування стратегії диверсифікації у контексті обраної групи мотивів можна віднести: пошук більш раціонального використання наявних ресурсів шляхом впровадження нових технологій виробництва/переробки; диверсифікація напрямів діяльності за сезонною ознакою шляхом використання відповідного устаткування; пошук шляхів зменшення витрат за рахунок модернізації виробничих ліній, споруд, установок тощо.

Класичні положення міжнародного корпоративного менеджменту ідентифікують наступні головні стратегії диверсифікації: входження в нову галузь (поглинання, інвестування «з нуля», спільне підприємство); вхід у споріднені галузі; вхід у неспоріднені галузі; багатонаціональна диверсифікація. Очевидно, що найскладнішими є процеси транснаціональної диверсифікації, коли здійснюється вихід на кілька

національних ринків, що різняться за більшістю оцінюваних параметрів, що обумовлює варіативність стратегічних рішень. При цьому транснаціональна корпорація, яка диверсифікована у зв'язані галузі, як правило, переважає одно галузеві компанії незалежно від масштабів їхньої географічної експансії. Нафтові компанії у процесі диверсифікації, як правило, є вузько диверсифікованими, маючи кілька основних, пов'язаних між собою напрямів діяльності або переважно спрямованими із концентрацією ресурсів у базовій галузі з невеликою кількістю компаній в інших галузях [87].

До загроз диверсифікації належать: невизначеність ситуації, необ'єктивна оцінка власної компетентності та особливостей нового ринку, складнощі в управлінні підрозділами великих диверсифікованих підприємств, загострення проблеми пошуку джерел фінансування, невизначеність термінів впровадження, а також неадекватне реагування споживачів [85].

Необхідно підкреслити важливість взаємодії стратегій інтеграції та диверсифікації у практиці великого нафтового бізнесу. Комбінування цих стратегій, зокрема шляхом охоплення нафтовою компанією всіх етапів виробництва та збуту продукції паралельно з розширенням основного виду діяльності, а також диверсифікація через освоєння нових напрямів, зокрема пов'язаних з іншими енергетичними ресурсами (газ, вугілля, гідроенергетика, уран) або перетворення компанії на диверсифікований енергетичний концерн шляхом виробництва енергетичного обладнання, сприяють формуванню сучасних транснаціональних структур у нафтовій галузі глобальної економіки [86].

Таким чином, була проаналізована інтенсивність застосування стратегічного менеджменту вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу України (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Інтенсивність застосування стратегічного менеджменту вертикально
інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу**

України

№ з/п	Назва компанії	Наявність стратегії	Ефективність стратегічного управління	Ефективність роботи підрозділу зі стратегічного управління	Моніторинг виконання стратегічних планів
1	ПрАТ «ДТЕК»	+++	+++	+++	+++
2	НАК «Нафтогаз України»	+++	+++	++	+++
3	«Укртатнафта»	+++	++	+	++
4	ТОВ «Метінвест холдинг»	+++	+++	++	+++
5	ДП «Укренерго»	+++	++	+++	+
6	ТОВ «Зелена Енергія Т»	+++	+++	++	+++

Примітки: +++ - висока інтенсивність; ++ - середня інтенсивність; + - низька інтенсивність

Джерело: складено автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

За результатами аналізу очевидно, що стратегічний менеджмент наявний у всіх досліджуваних компаніях, про що свідчить наявність стратегій управління, проте щодо їх ефективності, то ми бачимо, що у ПрАТ «ДТЕК», НАК «Нафтогаз України», ТОВ «Зелена Енергія Т» та ТОВ «Метінвест холдинг» стратегічне управління є найбільш ефективним, в ПАТ «Укртатнафта» та ДП «Укренерго» – менш ефективним. У ПрАТ «ДТЕК» та ДП «Укренерго» спостерігається ефективна робота структурного підрозділу з стратегічного управління, а щодо наявності моніторингу виконання стратегічних планів, то найбільш ефективно цей інструмент застосовують ПрАТ «ДТЕК», НАК «Нафтогаз України», ТОВ «Зелена Енергія Т» та ТОВ «Метінвест холдинг» [87].

В результаті аналізу виявилася певна обмеженість традиційного підходу до стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями, зорієнтованого на управління лише окремим підприємством, та такого, що не враховує наступних резервів підвищення ефективності

господарювання: синхронізацію основних бізнес-процесів і моделей планування; управління на основі єдиних інформаційних каналів із постачальниками й споживачами вздовж логістичного ланцюга; спеціалізацію на ключових компетенціях; поширення партнерських відносин для підвищення загального рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Відповідно, в означеному напрямі нами представлено матрицю стратегій управління вертикально інтегрованими компаніями на рис. 2.22.

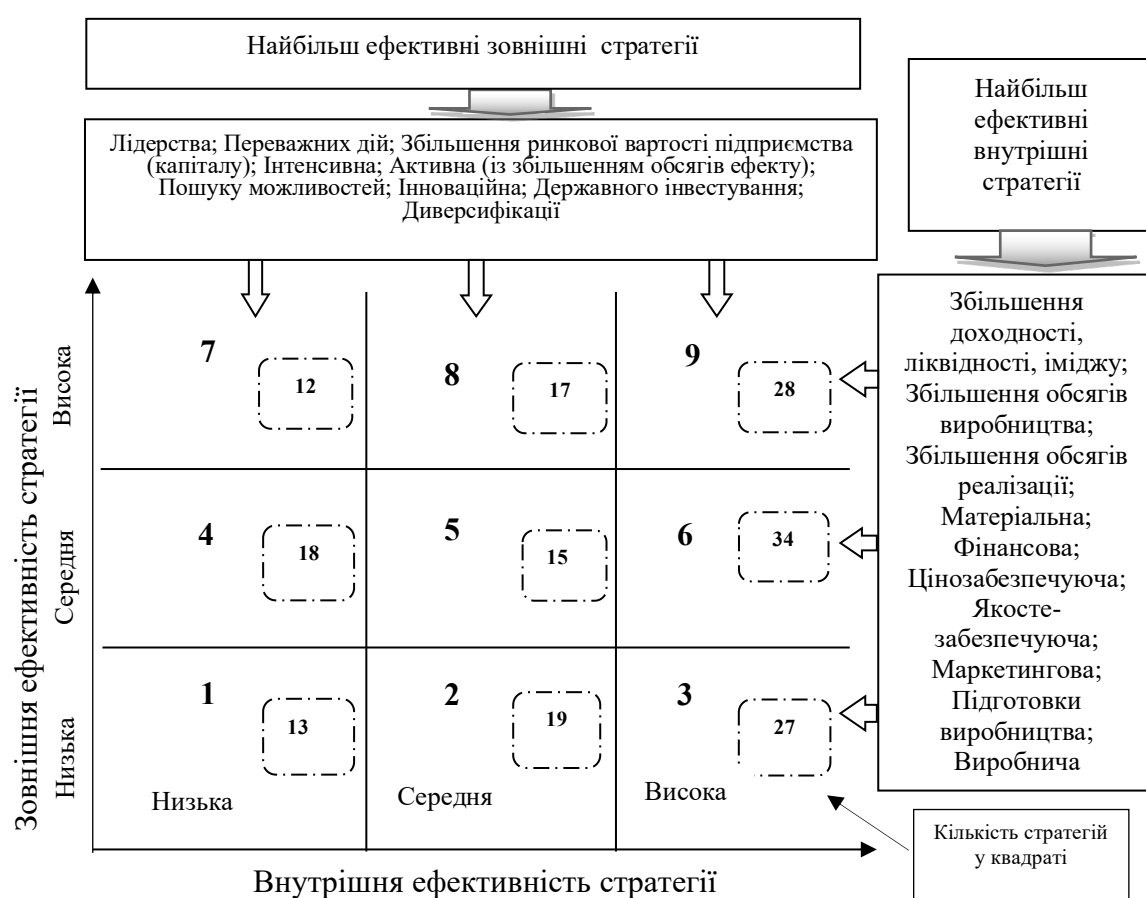


Рис. 2.22. Узагальнена матриця стратегій управління вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу

Джерело: складено автором

Представлена матриця відображає різні комбінації зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегій управління вертикально

інтегрованими структурами підприємств паливно-енергетичного комплексу. Високій зовнішній ефективності стратегій управління відповідають квадрати 7, 8 та 9, які показують успіх у зовнішньому середовищі, відповідають потребам ринку і максимізують ефекти вертикальної інтеграції по всьому ланцюгу виробництва і постачання. Середній зовнішній ефективності відповідають квадрати 4,5,6, які відображають стратегії, що демонструють помірний успіх на ринку, проте не забезпечують достатнього зростання чи конкурентоспроможності. Квадрати 1,2,3 демонструють стратегії, які спричиняють низьку зовнішню ефективність, що може бути наслідком нерелевантності продукту чи послуги, невідповідності потребам споживачів або недооцінки зовнішніх загроз. У рамках узагальненої матриці стратегій управління, внутрішня ефективність також класифікується на три рівні. Високій ефективності відповідають квадрати 3,6,9, які представлені стратегіями, що оптимізували внутрішні процеси між всіма підприємствами вертикально інтегрованої структури, досягли низьких витрат на управління та високий рівень продуктивності. Внутрішнє середовище за таких стратегій управління адаптивне і дозволяє розвиватись і модернізуватись підприємству одночасно підвищуючи кваліфікацію працівників. Середній внутрішній ефективності - квадрати 2,5,8 - відповідають стратегії, що дають змогу досягати задовільних результатів, проте не реалізують весь потенціал інтеграції. Вони не вирішують питання ефективного використання ресурсів і не забезпечують достатній рівень координації між підрозділами, що потребує оптимізації внутрішніх комунікацій та процесів [87]. Низька внутрішня ефективність, представлена квадратами 1,4,7 є наслідком стратегій, що не відповідають організаційній структурі, системі управління і не забезпечують ефективності використання ресурсів підприємства. Підприємства в цій категорії часто зазнають труднощів у впровадженні змін, що призводить до високих витрат та зниження

продуктивності. Дана матриця стратегій управління вертикально інтегрованими структурами підприємств паливно-енергетичного комплексу України сприяє оцінці ефективності існуючих стратегій, відкриває нові можливості для вдосконалення управлінських процесів, дає орієнтири і чітке уявлення про ключові аспекти стратегічного управління.

Динамічний характер змін середовища вимагають від керівників паливно-енергетичних компаній активного впровадження новітніх технологій, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. В умовах сучасного господарювання особливої актуальності набувають вибір, розробка та впровадження ефективних стратегій управління вертикально інтегрованими компаніями. У цьому контексті підприємства формулюють мету і визначають перспективні напрями її досягнення[87]. Ці стратегії мають забезпечити довгострокову стійкість компаній, оптимізуючи їх ресурси та реагуючи на виклики глобального ринку (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Класифікація стратегій управління вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Позиціонування у матриці Мак-Кінзі									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Загальна стратегічна спрямованість підприємства	Виживання	+	+		+						
	Паритету			+		+		+			
	Лідерства						+		+	+	
Згідно бінарності управлінських рішень	Переважних дій						+		+	+	
	Виважених дій	+	+		+						
	Відмови від дій	+	+		+						
Згідно приналежності до середовища	Внутрішньої ефективності	+	+		+						
	Зовнішньої ефективності	+	+		+						
Згідно головної мети	Збільшення ринкової вартості						+		+	+	
	Збільшення доходності або прибутковості			+			+			+	

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Збільшення ліквідності			+			+			+
	Збільшення долі ринку			+			+			+
	Збільшення іміджу			+			+			+
	Збільшення обсягів виробництва			+			+			+
	Збільшення обсягів реалізації			+			+			+
	Зменшення ризику					+	+			+
Згідно темпів підвищення ефективності	Інтенсивна (темпи зміни ефективності перевищують середньогалузеві або попередні власні)						+		+	+
	Неінтенсивна (з незмінністю темпів)			+		+		+		
	Регресивна (із уповільненням темпів)	+	+		+					
Згідно обсягів ефекту	Активна (із збільшенням обсягів ефекту)						+		+	+
	Стабільна (з незмінністю обсягів ефекту)			+		+		+		
	Обережна (із зменшенням обсягів ефекту)	+	+		+					
Згідно цільового об'єкта	Матеріальна			+			+			+
	Фінансова			+			+			+
	Людська		+			+			+	
	Інформаційна									
Згідно конкурентної спрямованості	Цінозабезпечуюча			+			+			+
	Якостезабезпечуюча			+			+			+
	Пошуку можливостей					+		+		+
	Інноваційна					+		+		+
Згідно функціональної спрямованості	Маркетингова			+			+			+
	Постачальницька			+	+					+
	Підготовки виробництва			+			+			+
	Виробнича			+			+			+
	Збутова			+	+					+
Згідно рівня ефективності	Високоєфективна		+				+			+
	Середньо ефективна	+			+				+	
	Низько ефективна або неефективна			+			+		+	
Згідно рівня ризику	Високо ризикова	+			+				+	
	Середньо ризикова	+	+				+			

Закінчення табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Низько ризикова або безризикова			+			+	+		
Джерела коштів для забезпечення ефективності	Позикова		+			+			+	
	Залученого інвестування			+		+		+		
	Самоінвестування		+		+				+	
Згідно форми власності коштів для забезпечення ефективності	Приватного інвестування		+	+			+			
	Колективного інвестування	+					+			+
	Державного інвестування				+				+	+
	Муніципального інвестування			+			+	+		
	Змішана		+		+	+				
Вид податкових та кредитних пільг	Пільгова			+			+			+
	Крапкового або селективного пільгування			+				+		
	Відсутності пільг				+			+	+	
Інноваційність пропозицій для ефективності	Інноваційна (мутаційна)			+			+			+
	Імітаційна		+			+			+	
По терміну	Довгострокова				+		+		+	
	Середньострокова	+				+				
	Короткострокова		+			+	+			
Незмінність умов стратегії	Адаптивно-ситуаційна					+	+		+	
	Постійна	+			+			+		
Зосередженість капіталу	Диверсифікації (вужької – споріднені об'єкти широкої – у неспоріднені)		+		+		+			
	Концентрації		+				+			
Інформаційна наповненість	Оновлення			+			+	+		
	Стабілізації		+			+				
	Переваг		+			+			+	

Джерело: розробка автора

Наведені у табл. 2.8 стратегії за сутнісним наповненням дозволяють об'єднати квадранти матриці у певні зони ефективності, так квадранти 1, 3, 4 складають зону досягнення або забезпечення ефективності, оскільки її значення за внутрішньою та зовнішньою ознаками є низькими або середніми, квадранти 3, 5, 7 – зону зростання ефективності, що відповідає високому рівню хоча б за однією складовою ефективності або середньому або обома, квадранти 6, 8, 9 – зону підтримки ефективності, оскільки вона

є високою за двома видами ефективності або середньої за однією та високою за іншою[87]. На наш погляд, варто додати, що аналіз позиціювання кожного підприємства в матриці, слід здійснювати за допомогою показників кількісних значень рівня внутрішньої та зовнішньої ефективності, враховуючи особливості реалізації логістичної функції. Такий підхід допоможе обґрунтувати та достовірно ухвалити рішення про вибір системи стратегічного управління, ефективність використання можливостей виробничо-господарського потенціалу на промислових підприємствах [87].

На наш погляд, варто додати, що аналіз позиціювання кожної компанії в матриці, слід здійснювати за допомогою показників кількісних значень рівня внутрішньої та зовнішньої ефективності, враховуючи особливості реалізації логістичної функції. Такий підхід допоможе обґрунтувати та достовірно ухвалити рішення про вибір системи стратегічного управління, ефективність використання можливостей виробничо-господарського потенціалу на промислових підприємствах [87]. Отже, проаналізувавши ефективність застосування стратегій досліджуваними вертикально інтегрованими компаніями згідно матриці Мак-Кінзі ми отримали три найбільш ефективні стратегії, які обирають керівники компаній паливно-енергетичного комплексу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Стратегії вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України

№	Назва компанії	Виживання	Диверсифікації	Лідерства
1	ПрАТ «ДТЕК»			
2	НАК «Нафтогаз України»			
3	ПАТ «Укртатнафта»			
4	ТОВ «Метінвест холдинг»			
5	НЕК «Укренерго»			
6	ТОВ «Зелена Енергія Т»			

Джерело: складено автором на основі [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Отже, описані вище стратегії є особистими стратегіями, які використовують паливно-енергетичні компанії. Крім особистих стратегій всі підприємства загалом використовують галузеві стратегії.

На сьогодні найбільш дієвою і головною стратегією представників паливно-енергетичного комплексу є вертикальна інтеграція, ступінь якої для окремих вертикально інтегрованих компаній залежить від рівня їх розвитку. Так, ступінь розвитку вертикально інтегрованої компанії, яка щойно створилася та діє переважно на внутрішньому ринку є низьким, оскільки такі підприємства спеціалізуються в більшій мірі на пошуку та видобутку.

Щодо рівня розвитку вертикально інтегрованої компанії, яка давно діє на ринку і встигла вийти на зовнішні ринки, то він є найвищим. Галузеві стратегії та стратегічні цілі вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Галузеві стратегії та стратегічні цілі вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу

№ з/п	Назва компанії	Стратегії та інвестиційний режим			Стратегічні цілі					
		Транзитивні (перехід до глобальної присутності)	Закриті для інвестицій	Відкриті для інвестицій	Пошук стратегічних активів	Пошук ринків збуту	Управління ресурсами всередині країни та вирішення національних завдань	Пошук фінансових ресурсів	Досягнення комерційного успіху	Доступ до технологій
1	ПрАТ «ДТЕК»	+	+	-	+	+	+	-	+	-
2	НАК «Нафтогаз України»	+	-	-	+	+	-	+	+	-
3	ПАТ «Укртатнафта»	-	+	-	+	-	+	-	-	+
4	ТОВ «Метінвест холдинг»	+	-	+	-	-	-	+	+	-
5	НЕК «Укренерго»	-	-	-	-	+	+	+	+	+
6	ТОВ «Зелена Енергія Т»	+	+	-	+	-	-	+	+	-

Джерело: складено автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Отже, відповідно до наведених даних, до стратегічних цілей вертикально інтегрованих структур паливно-енергетичного комплексу належать пошук стратегічних активів (ПрАТ «ДТЕК», НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Укртатнафта», ТОВ «Зелена Енергія Т»).

Пошук ринків збуту (ПрАТ «ДТЕК», НАК «Нафтогаз України», НЕК «Укренерго»), управління ресурсами всередині країни та вирішення національних завдань (ПрАТ «ДТЕК», ПАТ «Укртатнафта», НЕК «Укренерго»), пошук фінансових ресурсів (НАК «Нафтогаз України», ТОВ «Метінвест холдинг», ДП «Укренерго», ТОВ «Зелена Енергія Т»), досягнення комерційного успіху (ПрАТ «ДТЕК», НАК «Нафтогаз України», ТОВ «Метінвест холдинг», НЕК «Укренерго», ТОВ «Зелена Енергія Т») та доступ до технологій (ПАТ «Укртатнафта», НЕК «Укренерго»).

2.3. Визначення рівня стратегічного управління вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України

У сучасних умовах інтегрованої будови формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема. Стратегічне управління все більше адаптується до змін, яких зазнає ринок. Рівень гнучкості стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища характеризується здатністю швидко та гнучко реагувати на зміни, з метою збереження організаційної стабільності та досягнення економічної ефективності. З іншого боку, приймаючи виклик оточення, компанія, очевидно, прагне передбачити ці зміни і підготуватися до них так, щоб її позиції в майбутньому були якнайкращими. Однією з характеристик системи управління компанією є досягнутий нею рівень

розвитку стратегічного менеджменту. Ця обставина зумовлює необхідність створення системи оцінки відповідності між тим, як сформована стратегія організації, і тим, що необхідно для ефективної її реалізації. Якість розроблення такої системи оцінки істотно впливає на забезпечення реалізації стратегії.

На нашу думку, стратегічний рівень інтегрованої компанії – це ступінь готовності кожного підприємства, що входить до вертикально інтегрованої композиції до налагодження ефективних взаємозв'язків як у внутрішньому, так у зовнішньому середовищі з метою забезпечення умов для досягнення як корпоративної цілі керівного підприємства, так і особистих цілей кожного підпорядкованого підприємства.

Стратегічний рівень вертикально інтегрованої компанії обумовлюється загальними цілями, політикою та стратегією кожного підприємства, що входить до вертикальної інтеграції, наявністю у них короткострокового та довгострокового плану диверсифікації продукції, наявністю ефективних та гнучких методів менеджменту, рівнем ефективності збутової системи, кваліфікаційною підготовкою персоналу, використанням у своїй діяльності сучасних технологій та наукових розробок, прогресивними методами мотивації працівників, спроможністю створення високого рівня інвестиційної привабливості та зорієнтованістю до стратегічного розвитку.

У зв'язку з цим постає необхідність удосконалення системи стратегічного управління. Зазвичай ця потреба обґрунтовується такими факторами:

- відсутністю або недостатністю цілісного підходу до розвитку підприємства, браком довгострокового стратегічного бачення, що охоплює всі аспекти його діяльності;

- недоліками в існуючих системах управління, що можуть призвести до кризових ситуацій, втрати ринкових позицій, погіршення ділової репутації або навіть банкрутства;

- відсутністю координації між різними підрозділами та рівнями управління, що знижує ефективність діяльності та призводить до збитковості через недостатню інтеграцію процесів.

Розвиток стратегії управління підприємства завжди спрямований на зміну стану одного або декількох перелічених елементів [88]:

- продукт (параметри або номенклатура продукції, що випускається (послуг, що надаються);

- ринок (параметри зовнішніх умов, місця підприємства на ринку, економічні і географічні кордони);

- управління (параметри системи або структури управління підприємством);

- фінанси (параметри фінансового та інвестиційного стану підприємства).

Механізм розвитку системи стратегічного управління підприємством є комплексом пов'язаних між собою рішень, які передбачають удосконалення організаційних засобів стратегічного управління, впровадження фінансових, виробничих, економічних, техніко-технологічних методів менеджменту з метою налагодження і забезпечення стабільної роботи усіх підсистем керованих підприємств з урахуванням впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів.

Як зазначає В. Харченко, основне призначення механізму розвитку системи управління полягає [89]:

- у мінливому зовнішньому середовищі: у своєчасній перебудові та адаптації всіх складових частин системи до нових бізнес-правил, при цьому зберігаються зв'язки, важелі взаємодії та координаційні узгодження;

– у відносно стабільному оточуючому середовищі: у підтримці елементів і підсистем системи стратегічного управління в робочому стані шляхом розвитку та реалізації завдань і функцій формування системи, забезпечуючи виконання цілей управління.

Під робочим станом системи розуміється забезпечення виконання наступних завдань [89]:

– по-перше (головне), досягнення цілей розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх стимулів і перешкод;

– по-друге, досягнення цілей управління виробництвом продукції, її реалізацією, ресурсним і фінансовим станом, тобто основними складовими внутрішньої підсистеми;

– по-третє, досягнення цілей управління окремими елементами підсистем (наприклад, платоспроможність, фінансова стійкість, окремі види ресурсів тощо).

Будь-які стратегії підприємства будуються за ієрархічним рівнем, відповідно, підприємство має три взаємопов'язаних рівня розвитку стратегії управління, а саме корпоративну, стратегію бізнесу і функціональну [88]:

1. Перший зі рівнів пов'язаний з побудовою корпоративної стратегії, яка відображає загальний напрям руху підприємства, його загальне ставлення до розвитку та управління різними напрямками бізнесу і асортиментом продукції. Стратегія корпоративного рівня несе відповідальність за визначення загальної місії і цілей підприємства, стверджує пропозиції, що надходять з рівня бізнесу і з функціонального рівня, а також, з урахуванням стратегічних пріоритетів, розподіляє ресурси.

2. Другий рівень стратегії - це рівень бізнесу, що пов'язаний зі створенням і підтримкою конкурентної переваги в кожному його окремому стратегічному елементі. Стратегія бізнесу розробляється на

рівні стратегічного елемента бізнесу або на рівні окремого продукту та спрямована на підкріплення його конкурентної позиції.

3. Третій, нижчий в ієрархії - функціональний рівень. Функціональна стратегія пов'язана з такими функціональними сферами підприємства, як виробничі процеси, маркетинг, фінанси, людські ресурси, дослідження і розробки. Це підхід, який використовується кожної функціональної сферою для досягнення корпоративних цілей і цілей бізнесу окремого підрозділу стратегічно, шляхом максимізації продуктивності ресурсів. Функціональні стратегії підтримують бізнес-стратегії, які служать опорою корпоративної стратегії.

Слід зауважити, що зазвичай під час розвитку стратегії управління підприємства залучають сукупність елементів кожного з трьох рівнів, що забезпечує максимально позитивний ефект на функціонування його системи менеджменту.

Ми погоджуємося з думкою О. Хоменко, яка вважає, що розвиток системи стратегічного управління необхідно узгоджувати з поточною стадією життєвого циклу та відповідно до цього формувати довгострокові цілі підприємства та підбирати механізми їх реалізації в конкретних політичних, соціально-економічних умовах навколишнього середовища. Дослідниця пропонує наступний розподіл стратегій [90]:

1. Стратегія зростання є притаманною підприємствам, бізнес яких лише започатковується або перебуває на етапі розвитку. Вона включає в себе вибір цільових сегментів, активне залучення інвестицій, науково-дослідні роботи та впровадження інновацій. Для цієї стратегії можна виділити три основні види:

- стратегія концентрованого зростання, яка передбачає зміцнення позицій на існуючому ринку або пошук і освоєнні нових ринків;

- стратегія інтегрованого зростання, що полягає в побудові вертикальної структури або горизонтальній інтеграції;

– стратегія диверсифікації, за якої розробляють нові продукти і послуги для існуючого ринку або здійснюють просування існуючої продукції на нові ринки [91].

2. Стратегія утримання характерна для підприємств, бізнес яких знаходиться на стадії зрілості. Такі підприємства зосереджуються на захисті своїх ринкових позицій, зниженні витрат і цін, а також на пошуку нових ринків збуту. Дана стратегія пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування і балансуванні між доходами і витратами. Для даної стратегії можна виокремити наступні її види:

- захист ринку, що реалізується через захист існуючої ринкової частки та вибіркове вдосконалення продукції;
- підтримка виробничого потенціалу передбачає зміцнення окремих напрямів бізнесу та забезпечення стабільного стану майна підприємства;
- модифікація полягає в оновленні продуктової лінійки підприємства та забезпеченні її активної підтримки на ринку.

3. Стратегія скорочення - це комплекс заходів щодо поетапного згортання бізнесу, що досягнув завершальної стадії життєвого циклу. У цьому контексті можливі різні стратегії поведінки: зниження цін і активізація маркетингових зусиль для продовження життєвого циклу або припинення інвестування та реалізація стратегії «жнив» (максимізація прибутку від продажу продукції і активів). В цілому, наукова література виділяє такі види стратегії скорочення:

- стратегія розвороту полягає в припиненні виробництва збиткової продукції, оптимізації чисельності працівників та пошуку способів ефективнішого використання ресурсів;
- стратегія відділення включає продаж неефективних підрозділів або частини активів підприємства;
- стратегія ліквідації передбачає продаж підприємства у разі його банкрутства;

– стратегія відновлення зосереджена на зменшенні витрат, розробці нових продуктів і технологій, а також залученні капіталу.

Таким чином розвиток системи стратегічного управління представляє собою трансформацію концепції менеджменту вертикально інтегрованої компанії відповідно до змін, які відбулися у навколишньому середовищі. Розвиток стратегічного управління сприяє уточненню уявлень про майбутній стан організації: яке зовнішнє середовище їй слід буде враховувати, яку ринкову позицію вона повинна займати, які конкурентні переваги здобути та які внутрішні зміни потрібно здійснити для забезпечення збереження і посилення своїх конкурентних позицій.

Як зазначає О. Ставицький, стратегічне управління також орієнтоване на формування нових конкурентних переваг підприємства та укріплення ефективної стратегічної позиції, що гарантуватиме стійкість організації в умовах змінного зовнішнього середовища [92].

З метою визначення рівня розвитку системи стратегічного управління досліджуваних компаній зупинимося на організації їх діяльності.

ПрАТ ДТЕК є найбільшим енергетичним холдингом України, що управляє чотирма операційними компаніями, чия діяльність охоплює видобуток вугілля, генерацію та розподіл електроенергії, альтернативну енергетику та видобуток газу. Синергія вуглевидобувних і генеруючих підприємств, впровадження передових технологій, професійний менеджмент та високі соціальні стандарти дозволяють компанії зберігати лідерські позиції на паливно-енергетичному ринку України. У сегменті теплової енергетики компанія ДТЕК представлена 18 шахтами, 6 вуглезбагачувальними фабриками, 9 теплоелектростанціями, двома теплоелектроцентралями та 5 підприємствами з дистрибуції електроенергії, які обслуговують 3,5 мільйона клієнтів. У секторі зеленої енергетики компанія ДТЕК ВДЕ є оператором найбільшої в Україні

вітроелектростанції — Ботієвської ВЕС, що експлуатує 65 вітроустановок і входить до топ-5 ВЕС Європи, а також Трифанівської сонячної електростанції потужністю 10 МВт у Херсонській області. ДТЕК Нафтогаз — найбільша приватна газовидобувна компанія в Україні, що розробляє ліцензійні ділянки на двох родовищах у Полтавській області: Семиренківському та Мачухівському. У сфері енергоефективності компанія ДТЕК ЕСКО працює на забезпечення доступності енергії через її ефективніше та ощадливіше використання. Компанія розвиває бізнес, який не вимагає від клієнтів додаткових витрат, і «монетизує» втрати та неефективність, перетворюючи їх на прибуток для себе і своїх клієнтів [74].

НАК «Нафтогаз України» здійснює комплекс операцій, що включає розвідку та розробку родовищ, експлуатаційне й розвідувальне буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, а також постачання природного та скрапленого газу кінцевим споживачам. Компанії, в яких Нафтогаз володіє значними пакетами акцій, є ключовими гравцями на ринку газу та нафти. Близько 90% вартості активів та виручки групи забезпечується газовим бізнесом. Кожен напрямок діяльності представлений окремими компаніями, що спеціалізуються на відповідних операціях. Окрім суто комерційної діяльності, НАК «Нафтогаз України» виконує важливу соціальну місію, забезпечуючи населення, бюджетні установи та комунальних споживачів природним газом за державними цінами [76].

ПАТ «Укртатнафта» — одна з найбільших нафтопереробних компаній України, яка володіє найбільшим нафтопереробним заводом у країні, що знаходиться в Кременчузі. Компанія випускає широкий асортимент нафтопродуктів, серед яких екологічно чисті бензини та дизельне паливо, що відповідають стандартам Євро-4. Також «Укртатнафта» пропонує нафтопродукти, що відповідають вимогам Євро-

5, зокрема автомобільні бензини та дизельне паливо. Продукція компанії добре відома як в Україні, так і за її межами. Для подальшого покращення якості продукції, зниження шкідливих викидів і збільшення виробництва світлих нафтопродуктів, компанія активно впроваджує програму модернізації своїх виробничих потужностей.

ТОВ «Метінвест» – міжнародна гірничо-металургійна група, що має вертикально-інтегровану структуру, яка передбачає управління кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості: від видобутку сировини (залізної руди та вугілля) до виготовлення напівфабрикатів і готової металопродукції. Значна частина її продукції експортується в понад 100 країн світу через міжнародну збутову мережу. Основні виробничі потужності Метінвесту знаходяться в Україні, що дозволяє підтримувати відносно низький рівень собівартості в порівнянні з багатьма конкурентами на світовому ринку сталі. Основні потужності компанії розташовані в Україні, що забезпечує низьку собівартість у порівнянні з конкурентами на ринку сталі. Підприємства знаходяться поряд з важливими транспортними вузлами і портами, що дає перевагу в логістичних ланцюгах для постачання продукції як до Європи, так і до країн Близького Сходу, Південно-Східної Азії, СНД і Китаю [82].

Державне підприємство НЕК «Укренерго» – вертикально інтегрована природна монополія в галузі передавання електроенергії. Укренерго – системний оператор ОЕС України, що в режимі реального часу керує роботою всіх об'єктів генерації, від атомних електростанцій до електростанцій з відновлювальних джерел енергії. Інвестиції у розвиток магістральних та міждержавних мереж забезпечують надійну їх роботу і, відповідно, стабільність функціонування всієї ОЕС України. Тісне співробітництво з міжнародними фінансовими інституціями – показник довіри міжнародної енергетичної та фінансової спільноти, що підтверджує наш статус надійного партнера на міжнародному ринку. Структура

Укренерго організована за регіональним принципом і включає 8 електроенергетичних систем, що виконують функції оперативно-диспетчерського управління: Дніпровську, Донбаську, Західну, Кримську, Південну, Південно-Західну, Північну та Центральну. Серед основних завдань енергосистем — передача електричної енергії через магістральні та міждержавні електромережі, а також їх експлуатація. Крім того, до складу Укренерго входять різноманітні підрозділи, зокрема, розробка проектів розвитку ОЕС, енергонагляд та виготовлення обладнання для ремонтно-експлуатаційних робіт в електричних мережах [81].

ТОВ «Зелена Енергія Т», компанія, яка працює на паливно-енергетичному, сільсько-господарському ринках України і займається видобутком, виробництвом і продажем сільськогосподарського, паливного фрезерного торфу та виробів з нього, а також деревної тріски і паливних пелет, які є екологічно чистим біопаливом. ТОВ «Зелена Енергія Т» є діючим членом International Peat Society, The European Peat and Growing Media Association, а також АПЕУ, що підтверджує наше прагнення бути надійним партнером по бізнесу, а також компанією з європейськими цінностями. ТОВ «Зелена Енергія Т» поставляє обладнання, а також виконує проектні, монтажні та пусконаладжувальні роботи в галузі промислової енергетики, енергозбереження, автоматизації виробничих процесів теплопостачання: будівництво і реконструкція котелень, теплових пунктів і насосних станцій «під ключ»; гарантійне і сервісне обслуговування; забезпечення котелень твердим паливом; отримання технічних умов на підключення до відповідного підрозділу міжрегіональної електромережної компанії, що входить в єдину енергетичну структуру; будівництво міні ТЕЦ або реконструкція котелень на території свого підприємства перед проектні дослідження; допомагає узгодити проект енергопостачання і отримати дозвільні документи; організовує допомогу в вирішенні питання фінансування проекту [80].

Отже, описані підприємства є різноманітними за своєю діяльністю, структурою, цілями і стратегічними баченням, проте кожне з них має своє організаційні особливості. Загалом вони виокремлюються розгалуженими і складними структурами [93].

Організація вертикально інтегрованих компаній здійснюється за наступною схемою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Організація вертикально інтегрованих компаній

№	Класифікаційна ознака	Види
Чинники формування вертикально інтегрованих компаній		
1	Сировинні чиники	забезпечення стабільних поставок; можливість випуску необхідної сировини і матеріалів
2	Зниження витрат за рахунок	дії ефекту масштабу; скорочення транзакційних витрат; дії ефекту досвіду; використання концентрації виробництва
3	Управлінська синергія	впровадження норм більш високого рівня корпоративного менеджменту
4	інвестиційний фактор	доступ до консолідованих інвестиційних ресурсів; синергічний ефект від спільної роботи НДДКР
5	Можливість скорочення податкових виплат	зниження податкових відрахувань внаслідок скорочення кількості транзакцій
6	Маркетингові фактори	збільшення підконтрольної частки ринку; спільне використання збуту і післяпродажного сервісу; поширення товару під добре зарекомендувала маркою
7	Спекулятивний мотив	«Роздвоєння капіталу» - швидкий продаж акцій знову інтегрованої компанії за ціною, що перевищує її реальну вартість
Організаційна форма інтеграції		
8	Контроль над власністю	повна; часткова (неповна); квазіінтеграція
9	Ступінь однорідності продукції, що виробляється	горизонтальна; вертикальна; універсальна

Джерело: розробка автора

Тобто, існує комплекс чинників формування вертикально інтегрованих компаній, що включає сукупність сировинних, мінімізації витрат, управлінської синергії, інвестиційного фактору, можливості скорочення податкового навантаження, маркетингових та спекулятивних чинників. Що стосується організації форми інтеграції виділяємо чинники

контролю над власністю та ступеня однорідності продукції, що виробляється.

Отже, з метою оцінювання рівня розвиненості та ефективності стратегічного управління здійснений аналіз за окремими критеріями у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінювання ефективності стратегічного управління вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України

№ з/п	Назва критерія	ПрАТ «ДТЕК»	НАК «Нафтогаз України»	ПАТ «Укрнафта»	ТОВ «Метінвест холдинг»	НЕК "НАК «Укренерго»	ТОВ «Зелена Енергія Т»
1	Стратегічне мислення персоналу	+++	++	++	++	++	++
2	Стратегічні цілі організації	++	++	++	++	++	++
3	Конкурентні маркетингові стратегії	+++	+++	++	+++	++	+++
4	Методи встановлення стратегій	+++	+++	++	+++	++	+++
5	Стратегічні заходи	+++	++	++	++	++	++
6	Плани	+++	+++	++	+++	+++	+++
7	Реалізація планів	++	+++	++	+++	+++	++

Примітки: +++ - висока ефективність; ++ - середня ефективність; + - низька ефективність

Джерело: складено автором за даними [74, 76, 78, 79, 80, 81, 82]

Отже, за критерії ефективності стратегічного управління досліджуваних компаній ми обрали наступні: стратегічне мислення персоналу; стратегічні цілі організації; конкурентні маркетингові стратегії; методи встановлення стратегій; стратегічні заходи; плани; реалізація планів.

Таким чином, серед лідерів за вказаними критеріями ми спостерігаємо ПрАТ «ДТЕК», ТОВ «Метінвест холдинг», НАК «Нафтогаз України».

Говорячи про рівень розвитку системи стратегічного управління вертикально інтегрованої компанії не слід забувати про її організаційну структуру. Загалом вертикально інтегровані компанії в своєму управлінському арсеналі спираються на лінійно-функціональні та дивізійні організаційні структури.

Окрім переваг і недоліків різних організаційних структур підприємств та об'єднань, варто також зазначити, що лінійно-функціональна структура є занадто простою для ефективного управління інтегрованою структурою. Матрична структура, хоча й відзначається високою гнучкістю, але використовується в обмежених видах діяльності, таких як науково-дослідна, проектна та консалтингова діяльність. Для інтегрованих структур найбільш підходящими є лінійно-функціональна та дивізійна організаційні структури [94].

На наш погляд, переваги та недоліки даних організаційних структур, обумовлюють той факт, що використання лінійно-функціональної організаційної структури найкраще підходить для тих підприємств, які використовують жорсткі форми інтеграції, при яких підпорядковані підприємства не мають ознак самостійності. У свою чергу дивізійна організаційна структура є більш влучною у тих інтегрованих структурах, в яких підпорядковані підприємства є самостійними суб'єктами. Основні переваги та недоліки ОСУ представлено в табл. 2. 13.

В результаті аналізу було визначено, що серед досліджуваних підприємств лінійно-функціональними структурами володіють ПрАТ «ДТЕК» та ТОВ «Зелена Енергія Т», а дивізійними – ТОВ «Метінвест холдинг», НАК «Нафтогаз України» та НЕК «Укренерго».

До проблем, викликаних процесами реформування і пов'язаних з внутрішніми проблемами окремих підприємств паливно-енергетичного комплексу належать [95]:

Таблиця 2.13

Переваги та недоліки типових організаційних структур

Переваги організаційної структури	Недоліки організаційної структури
1	2
Лінійно-функціональна організаційна структура	
- оперативне виконання розпоряджень та вказівок від керівництва до підлеглих; - ефективне поєднання лінійних та функціональних зв'язків; - стабільність у розподілі повноважень та відповідальності персоналу; - єдність і чіткість управлінських рішень; - швидке прийняття рішень; - персональна відповідальність керівників за результати роботи; - висока кваліфікованість спеціалістів функціональних служб у рішенні задач.	- дублювання функцій управлінського персоналу; - ймовірність розмиття відповідальності; - виробничі бар'єри, які всередині відокремлюють виробничі підрозділи від функціональних; - конфлікти між лінійними та функціональними керівниками; - опір лінійних керівників у взаємодії з функціональними спеціалістами; - викривлення інформації функціональними керівниками під час її передачі лінійними керівниками виконавцям.
Дивізійна організаційна структура	
- забезпечує ефективне управління багатопрофільним підприємством з (до 100 тисяч осіб) та територіально розподіленими підрозділами; - сприяє підвищенню гнучкості та оперативності в реагуванні на зміни зовнішнього середовища; - збільшення самостійності відділень сприяє їх трансформації в «центри прибутку», що стимулює підвищення ефективності та якості; - посилюється взаємодія виробництва зі споживачами.	- відмінності в інтересах між центральним управлінням і дивізіонами; - значна кількість рівнів управління відокремлює керівників від виконавців; переважання вертикальних зв'язків уповільнює процес ухвалення рішень; - дублювання функцій між центральним апаратом і дивізіонами; - ускладненість контролю з боку центру за порушеннями на місцях.

Джерело: складено автором на основі [94]

- природне виснаження діючих родовищ;
- неповна завантаженість (нафтопереробна галузь України приблизно на 80% залежить від імпортованої сировини);
- неспроможність вітчизняних нафтопереробних підприємств виробляти пальне відповідно до нових національних стандартів «Бензини автомобільні підвищеної якості» (Євро-3) й «Дизельне паливо підвищеної

якості» (Євро-4), що введені з 1 січня 2018 року і діятимуть паралельно зі старими до 2030 р.;

—важке фінансове становище багатьох підприємств паливно-енергетичної промисловості;

—труднощі із залученням інвестицій;

—відставання у розвитку виробничого потенціалу паливно-енергетичної промисловості від світового науково-технічного рівня в умовах посилення конкуренції з боку іноземних виробників;

—високе техногенне навантаження на навколишнє природне середовище від паливно-енергетичної промисловості, що призводить до ускладнення низки екологічних проблем в Україні.

Сьогодні ми спостерігаємо масштабну монополізацію капіталу і виробництва провідними світовими паливно-енергетичними корпораціями. Їх домінування в світовій економіці зумовлене концентрацією значних фінансових, технологічних, кадрових та інтелектуальних ресурсів, а також контролем і перерозподілом енергетичних ресурсів у міжнародному масштабі. Подальший розвиток паливно-енергетичного комплексу України має ґрунтуватися на досягненнях національних підприємств, інтеграції передового світового досвіду та балансі інтересів держави і приватного бізнесу [96]. На нашу думку, ефективна організація діяльності підприємств у галузі паливно-енергетичного комплексу є запорукою захисту національних економічних інтересів, що у свою чергу може сприяти подальшому розвитку українського господарства у таких напрямках, як: інтернаціоналізація виробництва, інтеграція України у світовий економічний простір, впровадження найкращих світових техніко-технологічних досягнень у вітчизняне виробництво.

Отже, вибір стратегії є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності паливно-енергетичної інтегрованої компанії. З

проведеного дослідження впливає, що вертикально інтегровані компанії паливно-енергетичного комплексу переважно використовують стратегію лідерства, виживання та диверсифікації. Проте, найбільш дієвою серед стратегій є стратегія диверсифікації.

Висновки по розділу 2

В результаті аналізу сучасного стану та основних тенденцій розвитку паливно-енергетичного комплексу в Україні виявлено, що він характеризується змінами, що викликані зовнішнім середовищем. Останніми роками в Україні відбувається безліч економічних, політичних та соціальних подій, які здійснюють свій вплив на розвиток економіки України. До найбільш значущих можна віднести активні військові дії, знищення об'єктів критичної інфраструктури, постійні руйнації, девальвацію національної валюти, зростання інфляційних показників, скорочення суб'єктів господарювання, що дотичні до галузі паливно-енергетичного комплексу, негативна зміна кадрового потенціалу працездатного населення України. Паливно-енергетичний комплекс України протягом останніх років зазнав певних втрат, про що говорить скорочення видобутку нафти та газу, а також інші показники галузі. Дослідження структури галузі вказує, що найбільшу частку в постачанні первинної енергії займає нафтогазова продукція (40%), а саме постачання природного газу (28%), нафти та нафтопродуктів (12%), що можна пояснити високим попитом фізичних та юридичних осіб на цей вид джерела енергії. Іншою стратегічною групою є поставки вугілля (32%), на третьому місці – атомна енергія (23%), після якої слідують нафтопродукти (9%). Незначну частку займає постачання біопалива та мізерну частку займає відновлювальна енергетика. На нашу думку таке скорочення пов'язане насамперед з кризовими явищами в економіці та впливом

політичних та зовнішньо-політичних чинників, які на сьогодні є причиною багатьох протиріч у даній галузі. Негативною є динаміка видобутку нафтогазових ресурсів в Україні, адже постачання усіх зазначених джерел енергії суттєво скоротились протягом досліджуваного періоду. Причому найбільшими темпами скорочується видобуток сирої нафти (1,098 млн. тонн), природного газу (1,9563 млн. тонн), коксового газу (4,116 млн. тонн). Майже вдвічі скоротився видобуток газового конденсату та доменного газу. Все це призводитиме до посилення енергозалежності держави від імпортерів.

В подальшому в рамках дослідження було визначено типову схему процесу стратегічного планування вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України. Встановлено, що у своїй діяльності всі досліджувані компанії найбільш ефективно застосовують в управлінні три стратегії, серед яких виживання ПАТ «Укртатнафта», диверсифікації – ПрАТ «ДТЕК» та НЕК «Укренерго» і лідерства – НАК «Нафтогаз України», ТОВ «Метінвест холдинг» та ТОВ «Зелена Енергія Т». Між чинниками у підприємств, що обрали стратегію диверсифікації існує дуже сильний зв'язок, наближений до функціонального, а отже дана стратегія є ефективною. У підприємств, що обрали стратегію лідерства між показниками існує переважно дуже сильний і стильний зв'язок, що є трохи меншим показником, ніж у підприємств, що обрали стратегію диверсифікації. У підприємств, що обрали стратегію виживання існують менше зв'язків між чинниками фінансового стану, про що свідчить значно менша кількість дуже сильних зв'язків, а отже дана стратегія є найменш ефективною та підходить для меншого підприємства.

В роботі наступним кроком було дослідження питання рівнів розвитку системи стратегічного управління шляхом оцінювання відповідного рівня інтегрованої структури, що дало змогу визначити її стратегічний рівень як ступінь готовності кожного підприємства, що

входить до вертикально інтегрованої компанії, до налагодження ефективних взаємозв'язків як у внутрішньому, так у зовнішньому середовищі з метою забезпечення умов для досягнення як корпоративної цілі керівного підприємства, так і особистих цілей кожного підприємства, яке знаходиться у підпорядкуванні. У свою чергу механізм розвитку системи стратегічного управління підприємством є комплексом пов'язаних між собою рішень, які передбачають удосконалення організаційних засобів стратегічного управління, впровадження фінансових, виробничих, економічних, техніко-технологічних методів менеджменту з метою налагодження і забезпечення стабільної роботи усіх підсистем керованих підприємств з урахуванням впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів. З метою оцінювання ефективності стратегічного управління досліджуваних компаній було здійснено аналіз за окремими критеріями (стратегічне мислення персоналу; стратегічні цілі організації; конкурентні маркетингові стратегії; методи встановлення стратегій; стратегічні заходи; плани; реалізація планів). З'ясовано, що серед лідерів за вказаними критеріями ми спостерігаємо ПрАТ «ДТЕК», ТОВ «Метінвест холдинг», НАК «Нафтогаз України». В подальшому запропоновано задля забезпечення конкурентоспроможності та удосконалення стратегічного управління всім досліджуваним компаніям застосовувати стратегію управління змінами, яка є вкрай важливою у функціонуванні паливно-енергетичного сектору, оскільки енергетичний ринок характеризується постійними змінами, які диктує зовнішнє середовище.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [72,83,87,93]

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИМИ КОМПАНІЯМИ

3.1. Концептуальні положення щодо обґрунтування виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих компаній

Формування економічної моделі України відбувалося в умовах тривалих політичних і економічних криз, впливу суперечливої внутрішньої політики та зовнішніх геоекономічних і геополітичних інтересів. Це призвело до створення фрагментованої економічної структури, яка характеризується низьким рівнем інклюзивності, структурними диспропорціями та залежністю від зовнішніх чинників. Значна частка економічних ресурсів концентрується в руках обмеженого кола суб'єктів, що ускладнює досягнення сталого та збалансованого розвитку.

Сучасна економіка України виявляється неготовою ефективно реагувати на звичні стимули розвитку, такі як інвестиційний і споживчий попит, податкові пільги чи сприятливі умови зовнішніх ринків. Високе боргове навантаження, негативне сальдо торговельного балансу та відтік трудових і фінансових ресурсів ще більше посилюють цю проблему [97]. У таких умовах виникає необхідність докорінної трансформації економічної системи, орієнтованої на інтеграцію до глобальних ринків, стимулювання інклюзивності та формування ефективних інтегрованих структур. Саме інтегровані компанії, завдяки своїй здатності до ефективного використання ресурсів і підвищення

конкурентоспроможності, можуть стати важливим інструментом економічної стабільності та динамічного розвитку в умовах глобалізації.

Згідно зі Стратегією сталого розвитку України до 2030 року, ключовим вектором економічного поступу визначено інноваційну модель розвитку. Вона базується на активному застосуванні наукових знань і технологічних досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого інвестиційного середовища, модернізації виробничих потужностей, розвитку високотехнологічних секторів економіки, підвищенні енергоефективності. Особлива увага приділяється забезпеченню збалансованого економічного зростання шляхом залучення інвестицій у відновлювану енергетику, екологічно безпечне виробництво та впровадження «зелених» технологій. Основні напрямки стійкого довгострокового розвитку України, що стосуються підприємництва та бізнесу зазначені представлені на рис 3.1.

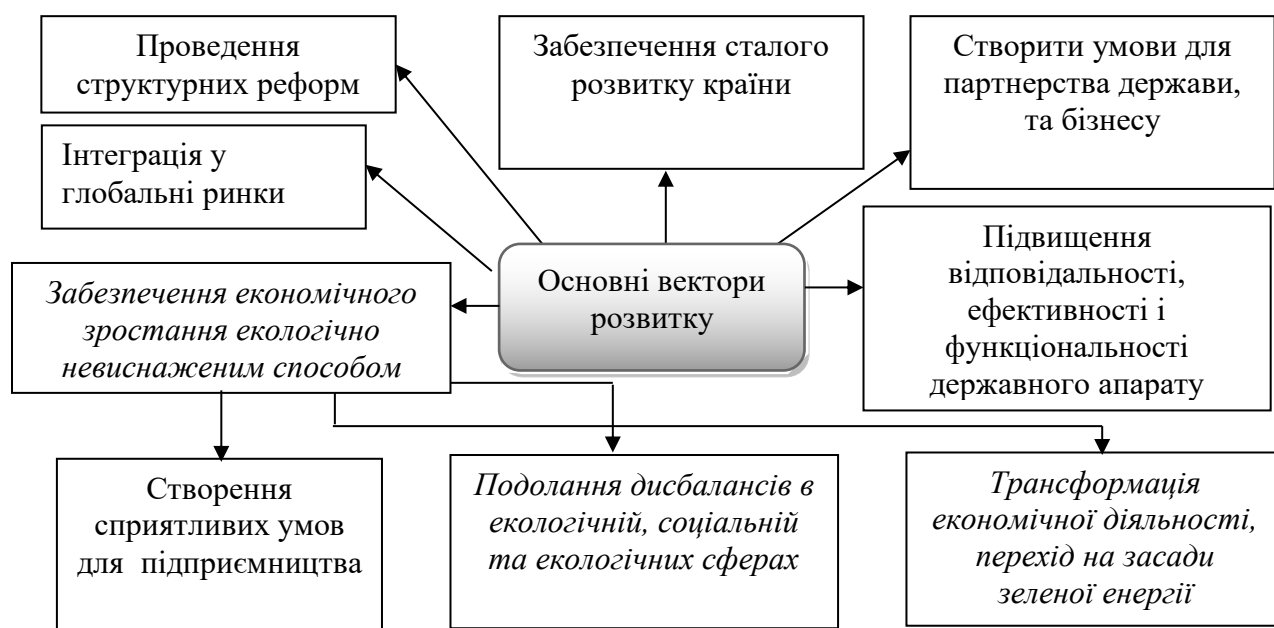


Рис. 3.1. Система пріоритетів розвитку економіки України згідно Стратегії сталого розвитку України до 2030р.

Джерело: складено автором на основі [98]

Відповідно, стратегією визначена економічна політика нового курсу, а саме тотальний економічний прагматизм на засадах прибутковості,

економічної доцільності, екологічності, інноваційності, інклюзивності, покращення бізнес-клімату, диверсифікації економіки, енергоефективності, розвитку людського капіталу, глобальної інтеграції, соціальної відповідальності та забезпечення стабільного економічного зростання.

Ми бачимо, що є тенденція до глобалізації. Це означає, що для України зростає проблема загострення конкуренції не лише між вітчизняними підприємствами, а й з конкурентоспроможними представниками міжнародного бізнесу, що функціонують та розвиваються в умовах глобалізаційних процесів. Для того, щоб протистояти світовим конкурентам, вітчизняні підприємства повинні використовувати аналогічні методи боротьби, розробляти та втілювати у життя сучасні стратегії ведення бізнесу.

Комплекс різких змін, що відбуваються у зовнішньому оточенні нашої країни створюють нові виклики для теоретиків і практиків стратегічного управління, змушують менеджерів підприємств використовувати нові методи формування виробничо-операційної стратегії підприємств та створювати креативні системи взаємодії з конкурентами, споживачами та постачальниками.

В Україні та світі продовжується тенденція до створення інтегрованих компаній, зокрема вертикально-інтегрованих. Ми поділяємо думку Д. В. Колеснікова про те, що найбільш значущою причиною, яка спонукає підприємства до вказаної взаємодії – прагнення досягти та максимізувати ефект синергії [99]. Саме синергія та організація ефективного управління стратегічними ресурсами всередині вертикально-інтегрованої компанії є її головною конкурентною перевагою на ринку[100].

Розподіл синергетичних ефектів на виробничо-операційну, фінансову, управлінську та інвестиційну складові є класичним та широко

використовуваним підходом для аналізу інтеграційних процесів [99]. Визначимо коротко результати (ефекти), які виникають за рахунок вищеназваних синергій.

1. Виробничо-операційна синергія - додатковий ефект виникає завдяки спільній діяльності бізнес-одиниць вертикально-інтегрованої структури, що забезпечується спільним використанням ресурсів, персоналу, матеріально-технічного забезпечення, розподілом накладних витрат тощо.

2. Фінансова синергія - додатковий ефект виникає внаслідок спільної фінансової діяльності бізнес-одиниць вертикально-інтегрованої структури, результатом чого є зміни у податковому навантаженні, ризиках та кредитоспроможності, що покращує фінансовий стан компанії.

3. Управлінська синергія – додатковий ефект виникає завдяки централізації бізнес-процесів, спільному прийняттю рішень та об'єднанню досвіду і кваліфікацій управлінського персоналу.

4. Інвестиційна синергія – додатковий ефект досягається через спільне використання капітальних і фінансових інвестицій між бізнес-одиницями вертикально-інтегрованої структури.

Попри те, що даний розподіл є класичним і широкоживаним, вважаємо доцільним в контексті цілей вертикальної інтеграції виокремити маркетингову та інноваційну синергії. Ці види синергії впливають з особливостей управління такими структурами, де різні ланки виробничо-збутового ланцюга об'єднані в єдину систему.

Маркетингова синергія – додатковий ефект виникає завдяки інтеграції маркетингових стратегій, об'єднанню зусиль у просуванні продукції, використанню єдиних каналів збуту та посиленню брендингу. Це дозволяє скорочувати витрати на збут, посилюючи синхронізацію дій підрозділів, збільшувати лояльність клієнтів через контроль якості на кожному етапі “від сировини до готової продукції”[100].

Інноваційна синергія – додатковий ефект виникає внаслідок об'єднання інтелектуальних ресурсів, технологічних знань або R&D-потенціалу усіх ланок вертикально інтегрованої структури. Це сприяє розробці і впровадженню інновацій, створенню нових продуктів і технологій, оптимізації виробничих процесів, знижуючи загальні витрати на впровадження[100].

Розглядаючи вертикально інтегровані компанії, можна виокремити п'ять основних стадій життєвого циклу. Як результат, відповідно до кожної стадії життєвого циклу виникає синергія від функціонування вертикально інтегрованої компанії. У менеджменті розглядаються такі аспекти життєвого циклу продукту (рис. 3.2).

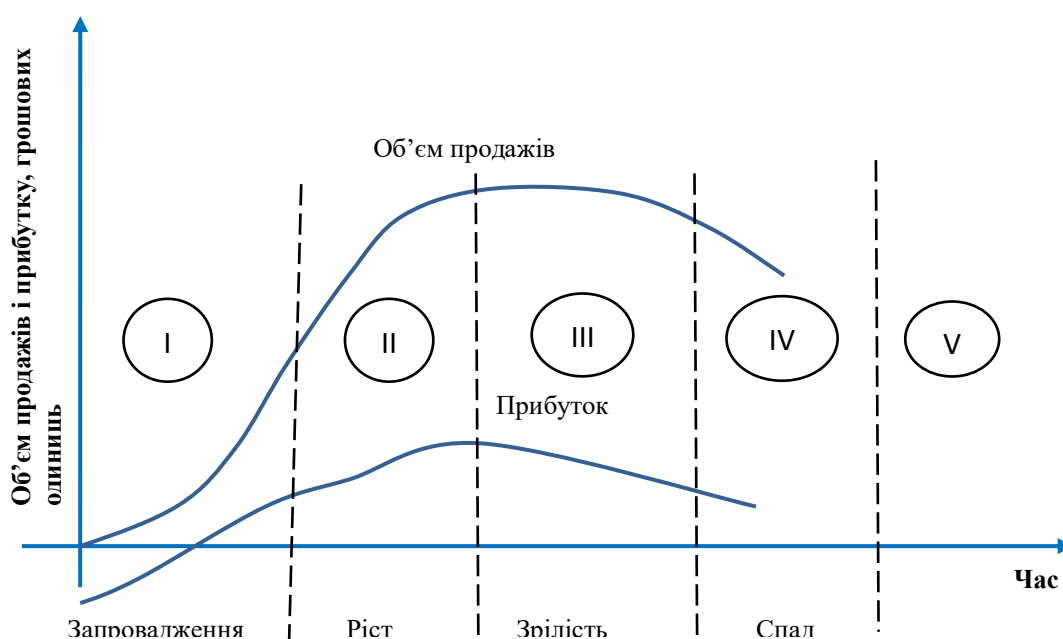


Рис. 3.2. Життєвий цикл продукту з урахуванням обсягу продажів і прибутку

Джерело: на основі [88]

Перший етап – дослідження і розробка, коли життя продукту розпочинається задовго до його появи як – в ідеях, задумах, розробці. Так, наприклад, сутність синергії, що виникає при створення вертикально інтегрованої компанії проявляється у тому, що сумісні управлінські дії, спільна інвестиційна діяльність та оптимізація механізму створення,

розподілу та використання фінансових ресурсів призводить до покращення фінансового стану усіх компаній, що включені до будови.

II етап пов'язаний з освоєнням виробництва, зростанням продажів і нарощуванням економічного результату. Протікаючи у сфері матеріального виробництва, цей етап виступає найважливішим впродовж всього життєвого циклу нового виробу, саме тут створюється матеріально-речова основа циклу.

Стадія розвитку господарської діяльності вертикально інтегрованої компанії, на наш погляд, створює технологічні, інноваційні, ресурсні, кадрові, маркетингові, інформаційні синергії, тобто тих видів переваг, якими супроводжується розвиток та оптимізація діяльності об'єднаних в одну композицію, підприємств і є найбільш впливовими на цій стадії.

На III етапі слід зазначити, що тривалість випуску нового виробу в масовому масштабі чинить подвійний вплив на результативність. З одного боку, тривалі терміни випуску забезпечують економічні результати, що задовольняють попит і забезпечують накопичення для відтворення. З другого боку, в інтересах споживачів необхідно оновлювати продукти, що виступає неодмінною умовою утримання позиції на ринку і збільшення конкурентоспроможності. Все це вимагає оптимізації часу, передбаченого на виготовлення продукції з врахуванням зміни темпів збільшення його фінансово-економічної ефективності.

Так, різноплановість видів діяльності підприємств, що знаходяться у підпорядкуванні керуючого підприємства, створює умови для постійного оновлення асортименту продукції, який просувається на ринок, що у свою чергу призводить до тривалого задоволення попиту споживачів та отримання прибутку у довготривалій перспективі.

При переході до IV етапу спостерігається припинення росту ефективності життєвого циклу, що є сигналом про необхідність змін у самому виробництві (зниження витрат) або поліпшення споживчих

характеристик продуктів. Ці зміни можуть продовжити життєвий цикл продукту, але їх економічний потенціал, як правило, завжди обмежений. Неминуче відбувається моральне старіння продуктів, через появу на ринку нових, замінних продуктів падає попит і, як наслідок, знижуються продажі і загальний економічні результати. Все це відбувається на V етапі життєвого циклу і призводить до його завершення.

Таким чином, виробничо-операційна синергія, яка призводить до покращення фінансових результатів є супроводжуючим фактором на кожній стадії життєвого циклу вертикально інтегрованої компанії і підтверджує доцільність розвитку вертикальної форми інтеграції.

Розвиток будь-якого напрямку менеджменту передбачає використання різних методологічних та методичних підходів. На наш погляд, найбільш влучним рішенням на сьогоднішній день є використання концептуальної моделі ієрархічного аналізу, планування, реалізації та контролю. Особливий акцент слід зробити на використання стратегічного виробничо-операційного потенціалу вертикально інтегрованої компанії.

Різні види синергії знаходять своє відображення на відповідних рівнях стратегічного управління, забезпечуючи цілісність і ефективність інтегрованих структур. Стратегічна ієрархія вертикально-інтегрованих компаній охоплює корпоративний, бізнесовий, функціональний та операційний рівні. Кожен з них відіграє важливу роль у загальній стратегії компанії, забезпечуючи узгодженість рішень і ефективне використання ресурсів. На нашу думку, враховуючи комплексний та диференційований характер діяльності вертикально інтегрованих структур, особливо важливим є саме функціональний рівень, який відповідає за розвиток ключових напрямів, таких як фінанси, маркетинг, інновації та виробничо-операційні процеси. Функціональний рівень відповідає за розвиток виробничо-операційної синергії, забезпечуючи ефективне використання технологій, матеріально-технічних ресурсів та

виробничих процесів. Саме через функціональний рівень досягається найбільш ефективно використання стратегічних ресурсів.

Аналіз наукових підходів до стратегічного управління виробничою діяльністю свідчить про наявність неоднозначності, відсутність чіткого розмежування, а подекуди й суперечливість у трактуванні споріднених категорій, зокрема таких як «виробництво», «виробнича стратегія», «операції», «операційна стратегія» тощо. Частіше за все, назва відображає один з двох підходів: управління ресурсами в процесі виробництва або управління процесами виробництва. У своїх роботах Скіннер [102] та Хейза й Уілрайта [103] функціональну стратегію управління виробництвом називають виробничою стратегією, що фокусується на довгостроковому плануванні виробничих потужностей, модернізації та інтеграції технологій для створення конкурентних переваг. Цю ідею підтримують такі українські науковці: Шершньова З. Є.[12], яка вказує на значення інновацій, Федонін С. О., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. [104], що досліджують зв'язок між виробничою ефективністю та стратегічним розвитком, Герасимчук В. Г.[105], який наголошує на системному підході до управління виробничими процесами в умовах сучасних викликів. Згідно з висновками досліджень Слек, Чемберс і Джонстон[106], операційна стратегія орієнтована на оптимізацію щоденних операційних процесів, таких як управління потоками, запасами та розкладом, забезпечуючи ефективність реалізації бізнес-цілей. В Україні через таку призму операційну стратегію вивчають такі вчені: Т. О. Водолажська і Л. М. Ачкасова[107], які вказують на важливість операційної стратегії для оптимізації ресурсів і процесів, а Ю. В. Карпенко [108] досліджує її зв'язок із життєвим циклом галузі, В. Б. Мартинюк і А. С. Ратушняк [109] акцентують увагу на важливості взаємодії операційної стратегії з зовнішнім середовищем для адаптації в умовах конкуренції. Використання термінів "виробнича стратегія" та "операційна стратегія" у розглянутих

джерелах підкреслюють їхню багатогранність і взаємодоповнюваність, але при цьому обмеженість контекстом однобізнесового підприємства (вузькопрофільного, що виробляє однотипну продукцію)[100]. На нашу думку, для мультибізнесових підприємств (багатопрфільних, інтегрованих, зокрема, вертикально інтегрованих), необхідно об'єднати обидва підходи для забезпечення синергії між виробничими та операційними аспектами [100].

Отже, під виробничо-операційною стратегією вертикально-інтегрованого підприємства слід розуміти різновид функціональної стратегії, що є складовою корпоративної стратегії та охоплює такий діапазон завдань та функцій, які інтегрують управління ресурсами, виробничими потужностями та операційними процесами для забезпечення ефективної взаємодії між різними рівнями і підрозділами інтегрованого підприємства. Така стратегія поєднує довгострокове планування з оптимізацією поточних операцій, сприяючи досягненню конкурентних переваг через удосконалення технологій, модернізацію виробничих процесів і ефективне управління операціями по всій ланці виробництва кінцевої продукції (послуги). Вона орієнтована на створення синергії між усіма елементами виробничого і операційного управління, що є критичним для забезпечення стабільного та гнучкого розвитку підприємства в умовах змінного ринку [100].

Місце виробничо-операційної стратегії серед інших функціональних стратегій вертикально-інтегрованого підприємства паливно-енергетичного комплексу наведено на рис. 3.3.

Виробничо-операційна стратегія займає ключове місце серед функціональних стратегій, оскільки є ядром вертикальної інтеграції. У паливно-енергетичному комплексі виробничо-операційна стратегія охоплює всі етапи ланцюга створення доданої вартості — від видобутку ресурсів до їх переробки та дистрибуції. Дана стратегія є загальним

планом нарощування темпів використання виробничого потенціалу та забезпечення виробничого процесу матеріально-технічними ресурсами кожного інтегрованого підприємства у рамках корпоративної стратегії [100].

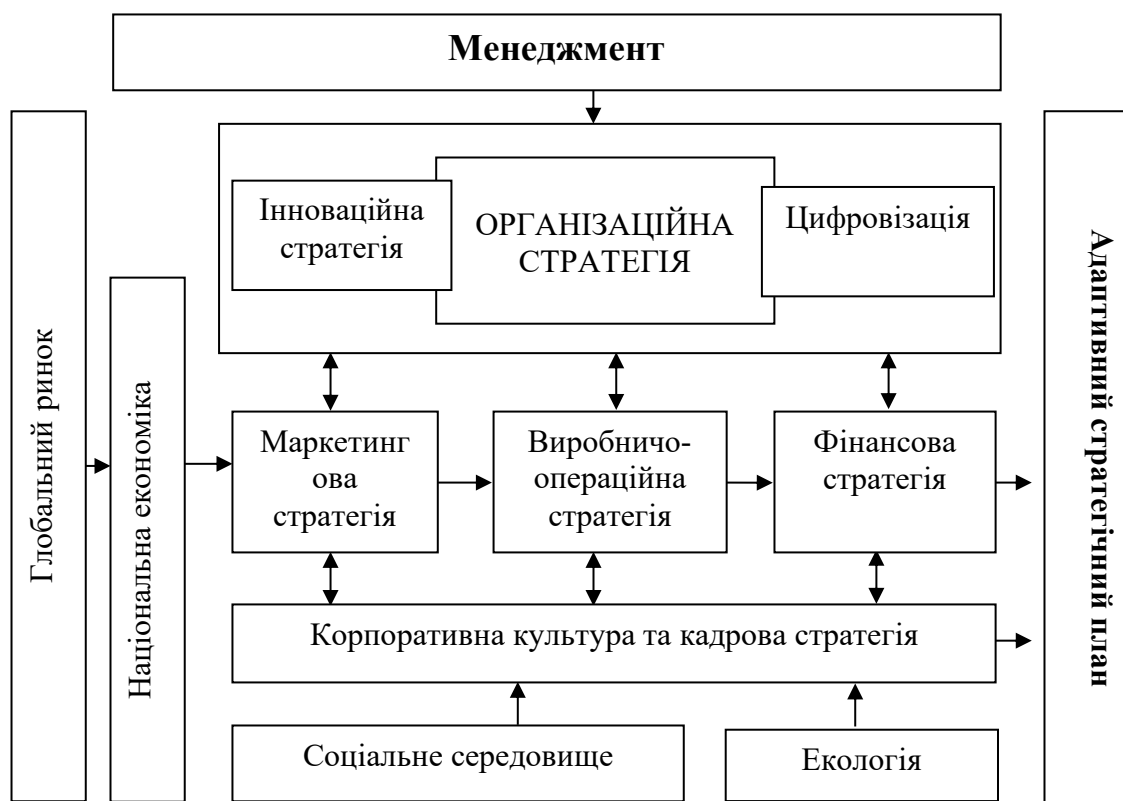


Рис. 3.3. Взаємозв'язок між головними функціональними стратегіями компанії

Джерело: розроблено автором

Ми вважаємо, що ефективна виробничо-операційна стратегія вирішує комплекс специфічних проблем, пов'язаних з поставленими цілями та завданнями, визначеними керівництвом підприємства. Зокрема, вона:

- визначає загальну продуктивність і фінансову рентабельність вертикально-інтегрованої структури;
- сприяє ефективному використанню ресурсів, мінімізації втрат і дублювання функцій;
- забезпечує якість і конкурентоспроможність продукції;

- сприяє впровадженню енергоефективних технологій, зменшенню впливу на навколишнє середовище та дотриманню екологічних стандартів [100];
- служить платформою для апробації інноваційних рішень та впровадження нових технологій у виробничі процеси;
- дозволяє підприємствам розробляти чіткі плани, контролювати виконання поставлених завдань і прогнозувати результати виробничої діяльності.

У відповідності з метою та завданнями операційного менеджменту менеджерам вертикально-інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу слід сформувати структуру його процесу. Пропонуємо наступний механізм створення виробничо-операційної стратегії (рис. 3.4).

Представлений механізм прийняття виробничо-операційної стратегії відображає цілісну систему управління виробничими процесами, яка забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства через проєктування, впровадження та оцінку результатів операційної діяльності.

Проєктування є початковим етапом механізму, який передбачає аналіз поточного стану підприємства, ступінь інтеграції і зв'язку усіх ланок ланцюга створення вартості. На цьому етапі проводиться аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, визначаються ключові конкурентні переваги кожної ланки інтегрованої структури, а також визначаються загальні та специфічні стратегічні цілі для кожного підрозділу.

Впровадження зосереджене на практичній реалізації стратегії через інтеграцію виробничих і операційних процесів на різних рівнях управління. Особливу увагу приділяють координації діяльності між підрозділами, оптимізації логістичних потоків, уніфікації стандартів якості та забезпеченню узгодженості дій для досягнення єдиної мети.

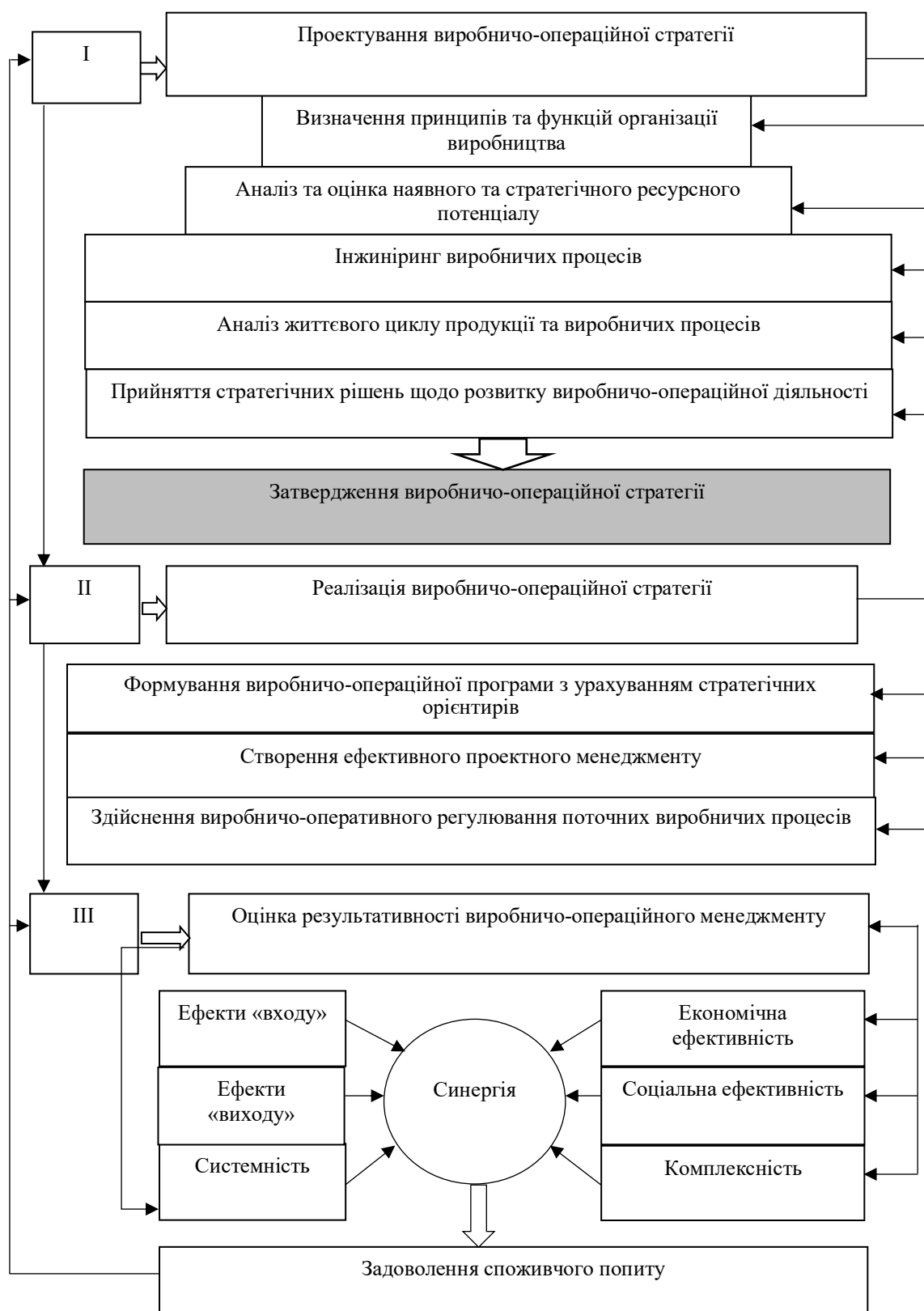


Рис. 3.4. Стратегія виробничо-операційного управління вертикально інтегрованими компаніями.

Джерело: розробка автора

Цей етап передбачає налагодження механізмів оперативного управління, моніторинг прогресу та вирішення поточних проблем для досягнення стратегічних завдань. Вдале функціонування вимагає від менеджерів прийняття управлінських рішень та виконання конкретних дій, котрі будуть основою належного перебігу операційного процесу підприємства [100].

Оцінка результатів завершує цикл механізму і враховує показники економічної ефективності, характерні для вертикально-інтегрованих структур (загальна продуктивність інтегрованого ланцюга, ефективність використання ресурсів на кожному етапі, фінансові результати), ефекти «входу» (раціональність використання ресурсів, оптимізацію витрат та ефективність внутрішньої координації між підрозділами) і «виходу» (якість кінцевої продукції, її конкурентоспроможність, екологічність та відповідність вимогам споживачів і ринку), комплексність і системність (узгодженість дій на всіх рівнях інтеграції) та соціальну ефективність (створенні нових робочих місць, забезпеченні гідних умов праці та підвищенні рівня соціальної відповідальності підприємства та ін.). Крім того, оцінка включає аналіз синергічних ефектів, що виникають завдяки інтеграції, і їхній вплив на довгострокову стійкість та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Завершення циклу механізму дозволяє інтегрованій структурі не лише оцінити досягнуті результати, але й отримати стратегічну основу для подальшого вдосконалення операційної діяльності[100].

Загальна конкурентоспроможність і результативність операційної стратегії значною мірою залежить не лише від її змісту, а й від того, наскільки ефективно вона узгоджена та інтегрована з іншими спеціалізованими стратегіями компанії. У цьому контексті функції операційно-виробничої стратегії виступають основою для координації діяльності, забезпечуючи узгодженість між підрозділами, оптимізацію

ресурсів і впровадження інновацій на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга. Ці функції базуються на специфіці вертикальної інтеграції, яка вимагає централізованого планування, стандартизації процесів і впровадження механізмів контролю для мінімізації трансакційних витрат (табл. 3.1)[100].

Таблиця 3.1

Функції виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу.

Назва функції та її характеристика	Особливості за вертикальної інтеграції	KPI
1	2	3
1. Функція дослідження		
Передбачає проведення дослідницьких заходів для вивчення властивостей та технологічних особливостей товару на всіх етапах виробничого циклу.	Фокус на синергію між ланками, вивчення взаємозалежностей для оптимізації всього ланцюга.	Частка інноваційних продуктів (%), витрати на R&D, час від ідеї до впровадження.
2. Функція розробки товару		
Передбачає здійснення інжинірингу проекту максимізації ефективності виробництва продукції та/або підвищення технологічності продукції, що випускається	Орієнтація на стандартизацію продуктів між ланками, баланс між масштабами виробництва та гнучкістю технологій.	Час виведення нового продукту на ринок (time-to-market), частота реклаमाцій, частка продуктів, що відповідають ринковим стандартам
3. Функція розробки процесу виробництва		
Передбачає інжиніринг процесів розвитку та зміни способу виробництва, організаційного механізму виробництва	Синхронізація графіків між ланками, впровадження єдиних стандартів управління якістю.	Частка узгоджених процесів (%), тривалість циклу (дні), кількість виробничих відхилень.
4. Функція модернізації технічних засобів виробничого процесу.		
Передбачає здійснення ремонтних заходів, модернізацію існуючого обладнання, планування оновлення обладнання, верстатів та установок.	Планування оновлення обладнання з урахуванням потреб кожної ланки виробничо-збутового ланцюга, пріоритетність оновлення на основі критичності ланок.	ROI модернізації (%), зменшення простоїв обладнання, через застарілість (%), ефективність використання оновленого обладнання (%).
5. Функція забезпечення технологічних процесів виробництва		
Передбачає визначення найбільш раціонального поєднання виробничого потенціалу, техніко-технологічних можливостей, наявних приміщень та трудових ресурсів на всіх етапах інтеграції.	Централізоване управління ресурсами, використання резервів між ланками для компенсації коливань попиту чи пропозиції.	Коефіцієнт використання потужностей (%), продуктивність на одиницю ресурсів, рівень раціонального використання матеріалів (%).
6. Функція виробничо-операційного планування		

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
Передбачає здійснення планових заходів щодо стадій виробництва, встановлення оптимального розкладу, завантаження обладнання, та розподіл матеріальних потоків між ланками.	Формування єдиного календаря виробничих циклів, координація між ланками для зниження транзакційних витрат.	Відсоток точності планування (%), зниження витрат (%), середній рівень відхилень від графіка (%).
Функція прогнозування		
Передбачає прогнозування результатів виробництва результатів із урахуванням взаємодії суміжних ланок, шляхом їх розрахунку, оцінки, моделювання.	Врахування ризиків на кожній стадії, наскрізне економіко-математичне моделювання виробничо-операційної системи.	Відхилення прогнозу від реальності (%), кількість ризиків, що реалізувалися, рівень досягнення прогнозованих фінансових показників (%).
Функція контролю якості		
Передбачає здійснення постійного моніторингу виробничих процесів на всіх етапах виробничого циклу, для визначення відповідності їх запланованим цілям та завданням на даний період	Єдині стандарти контролю, забезпечення простежуваності дефектів на всіх стадіях.	Частка продукції відповідної якості (%), час реагування на дефекти (години), витрати на усунення дефектів (грошова вартість).
Функція обслуговування виробництва		
Передбачає створення і підтримку виробничих потужностей у робочому стані, оперативне усунення збоїв.	Централізоване планування ремонтів, спільне використання ремонтних потужностей для зниження витрат.	Частота аварійних зупинок, середній час простою (години), рівень готовності обладнання (%).

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб забезпечити комплексний підхід до оцінки ефективності реалізації функцій операційно-виробничої стратегії необхідно враховувати як фінансові, так і нефінансові аспекти управління. Доцільним в даному випадку стає використання ключових показників ефективності (KPI). KPI (англ. *Key Performance Indicators*) - система оцінки, яка допомагає здійснити оцінку та уможливорює точний, квантифікований зворотній зв'язок, для розробки раціональних, зважених і обґрунтованих управлінських рішень [110]. Впровадження ключових показників ефективності створює умови для забезпечення прозорого управління та системну інтеграцію всіх етапів виробничо-збутового ланцюга.

Виходячи із наведених функцій, в контексті специфіки нашого дослідження, можемо сформулювати, що операційно-виробнича стратегія — це комплекс взаємопов'язаних рішень і дій, спрямованих на забезпечення узгодженості, ефективності та оптимізації виробничо-збутового ланцюга

вертикально-інтегрованої структури через управління ресурсами, процесами та якістю на всіх етапах діяльності, із врахуванням синергічних ефектів та стратегічних цілей [100].

Виробничо-операційна стратегія відіграє ключову роль, оскільки забезпечення мінімально необхідної довгострокової стабільності операційної системи є фундаментальною умовою для формування загальної стратегії компанії та підтримки її соціально-економічної стійкості [111]. Водночас операційна система не відповідає за планування та впровадження інновацій чи суттєві зміни в ринковій орієнтації підприємства. Основним критерієм її ефективності є не новаторство, а раціонально забезпечена стабільність.

Таким чином, формування виробничо-операційної стратегії передбачає розумну ізоляцію всієї виробничої системи від впливу випадкових змін зовнішнього оточення, тобто слід сформувати його соціально-економічну стійкість. З огляду на це, особливого значення набуває прийняття правильних рішень виробничо-операційними менеджерами вертикально інтегрованих компаній. Їх загальноприйнятий перелік узагальнено у таблиці 3.2.

Представлений комплекс рішень охоплює всі ключові сфери виробничо-операційного менеджменту, але якість і ефективність їх реалізації наряду залежить від використання цифрових технологій (ГІС, Big Data, AI, блокчейн), удосконалень, спрямованих на підвищення екологічної ефективності, скорочення витрат та раціональне використання ресурсів, переходу до автоматизованих платформ управління з використанням хмарних технологій і систем для моніторингу результатів[100].

Таким чином виникає необхідність у виділенні особливого спектру питань, які є основою для реалізації даних рішень і забезпечують умови для їх ефективного впровадження у бізнес (Табл 3.3).

Таблиця 3.2

Комплекс рішень виробничо-операційного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу

Сфера прийняття рішень	Сутність прийняття рішень
Територіальна локалізація	Визначення місця розташування інтегрованого підприємства, з'ясування критеріїв вибору локалізації.
Моніторинг та аналіз	Визначення актуальності виробничо-операційних завдань у контексті досягнення цілей інтегрованого підприємства
Продуктова стратегія	Визначення асортименту продукції та розробка виробничо-технологічних проектів
Проектування	Визначення доцільності та прийняття рішення щодо вибору виробничих процесів, механізму їх протікання та з'ясування кількості необхідного технічного обладнання
Виробничі потужності	Визначення раціональності розташування обладнання та устаткування, розрахунок його окупності та термінів морального та фізичного зносу; розрахунок амортизації
Кадри	Визначення рівня професійної підготовки кадрових ресурсів, з'ясування критеріїв забезпечення раціональних умов праці, розрахунок очікуваного виробітку на різних стадіях виробництва
Постачання	Визначення кількості та складу постачальників матеріалів та сировини. З'ясування раціональності виготовлення деяких елементів в умовах власного виробництва
Проектний менеджмент	Визначення доцільності використання субконтрактів на виробництві; проектування алгоритмів поведінки у періодах спаду виробництва
Менеджмент запасів	Визначення оптимального обсягу одночасного перебування запасів та сировини на складах інтегрованих підприємств, розробка розкладу їх замовлення та постачання
Клієнти та сервіс	Забезпечення відповідності продуктів і послуг потребам клієнтів.
Прогнозування	Визначення критеріїв планування та обсягів виробництва товарів інтегрованих підприємств; планування обсягів реалізації

Джерело: розробка автора

Представлені рішення та способи їх реалізації для виробничо-операційного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу охоплюють широкий спектр актуальних викликів для управлінців всіх ланок.

Таблиця 3.3

Комплекс трансформаційних рішень виробничо-операційного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу.

Сфера прийняття рішення	Сутність прийняття рішення	Спосіб реалізації
Енергоефективність	Визначення джерел енергії, оптимізація енергоспоживання, управління витратами на енергію.	Використання технологій інтелектуальних електромереж, автоматизованих систем енергомоніторингу та моделювання "зелених" енергорішень.
Інновації	Моніторинг, вибір, планування і реалізація інноваційних технологій у виробництві та управлінні виробництвом по всій ланці доданої вартості.	Розробка та впровадження R&D патформ із використанням машинного навчання для генерації ідей, автоматизація та роботизація виробництва, інвестиції в дослідницькі центри для створення нових технологій та продуктів.
Екологія	Зменшення впливу на довкілля, управління викидами та екологічними ризиками.	Впровадження систем моніторингу викидів CO ₂ , сертифікація за стандартами ISO 14001, перехід на відновлювальні джерела енергії,
Кібербезпека та IT-інфраструктура	Захист даних та забезпечення безперебійної роботи інформаційних систем підприємства.	Впровадження рішень на основі AI для виявлення кіберзагроз, шифрування даних і забезпечення стійкості IT-інфраструктури.
Цифрова трансформація	Проведення цифрових перетворень і інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності компанії.	Використання платформ IoT, цифрових двійників (Digital Twin) та блокчейн для повної автоматизації виробничих процесів.

Джерело: власна розробка автора

Всі сфери тісно пов'язані між собою, удосконалення кожного з напрямків створює синергію, здатну виправдати економічні очікування від діяльності компанії. Зокрема, важливим є питання, як саме ці технології можуть бути інтегровані в існуючі виробничі ланцюги, як впливають на зниження витрат, підвищення екологічної ефективності та ін.

У зв'язку з цим, необхідно визначити прийомами та методами

виробничо-операційного менеджменту, а також в якій мірі впровадження зазначених інструментів і рішень здатне створити необхідну синергію досягнення стратегічних цілей. Дані методи мають свою специфіку відносно різних функцій управління і в сукупності складають методологію та методичний апарат операційного менеджменту. Крім того вони сприяють упорядкованості та ефективній організації операційної системи в цілому. Для вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу пропонуємо використовувати комплекс ефективних методів, що наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Методи виробничо-операційного менеджменту вертикально
інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу**

Сфера менеджменту	Методи
1	2
Моніторинг	Опитування, анкетування, інтерв'ювання, використання аналітичних панелей, аналіз даних у реальному часі, збір даних про виробничі процеси, аналіз соціальних медіа для вивчення споживчого попиту.
Аналіз та оцінка продукції	Оцінювання якостей продукції та ефективності виробництва за допомогою економічних формул, використання системного аналізу, застосування мережного планування, використання функціонально-вартісного аналізу, економічний аналіз.
Проектування	Використання методів мозкової атаки, методу 6-3-5, синектики, морфологічного аналізу, ділової гри тощо.
Прийняття рішень	Економіко-математичні моделі, таблиці рішень, побудова дерева цілей, написання сценаріїв та альтернативних стратегій, метод ABC для пріоритизації рішень, використання гнучких стратегій для адаптації до змін.
Прогнозування	Експертні моделі прогнозування, екстраполяція аналогій, метод Дельфі, регресивний аналіз, економетричні методи, імітаційні моделі, методи машинного навчання для прогнозування попиту та зміни ринкових тенденцій.
Управління ланцюгом поставок	Оптимізація поставок, логістики, управління складськими запасами, вибір постачальників та моніторинг ефективності ланцюга поставок.

Закінчення табл. 3.4

1	2
Доведення інформації до підлеглих	Використання графічних моделей, інфографіки, інтерактивних панелей для звітності, виробничі тренінги, використання відео- та онлайн-ресурсів для покращення сприйняття складної інформації.
Управління змінами	Управління змінами через комунікацію, підтримка стабільності в процесі трансформацій, адаптація до нових умов, стратегічне планування змін, матеріальна мотивація.
Аргументація обраних стратегічних орієнтирів	Використання презентацій, проведення семінарів, круглих столів, переговорів, аналіз бізнес-казусів, практичні кейс-стаді для підтвердження вибору стратегії, використання відеоконференцій.

Джерело: розробка автора

Таким чином, методи операційного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу можуть бути умовно поділені на дві категорії – загальні та спеціальні. Загальні методи включають планування, моніторинг, оцінку продукції, аналіз, моделювання, управління запасами та ланцюгами поставок, та ін.

Вони сприяють належній організації та контролю на всіх етапах виробничого процесу, оптимізуючи ресурси і забезпечуючи стабільність та ефективність операційної діяльності. Спеціальні методи орієнтовані на сучасні технології та специфічні аспекти паливно-енергетичного сектору. Це включає енергоефективність, цифрову трансформацію, екологічну оцінку та аналіз, впровадження інноваційних технологій та ІІІ, для зниження витрат, підвищення ефективності інтегрованої структури.

У перспективі ефективність запропонованої виробничо-операційної стратегії для вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу залежить саме від тенденцій трансформації зовнішнього середовища. За сприятливих умов, інтегроване підприємство здатне забезпечити збалансованість використовуючи модернізоване обладнання, створивши ефективну структуру енергетичного балансу та, як наслідок, оптимізувавши структуру витрат.

Відкриття додаткових можливостей забезпечить поєднання

виробничо-операційної стратегії з сучасними системами інвестиційного менеджменту, впровадженням останніх технологічних інновацій у виробництво, які на вітчизняному ринку паливно-енергетичної галузі застосовуються у надзвичайно невеликій кількості, однак здатні кардинально змінити ринок паливно-енергетичних ресурсів у перспективі.

У контексті паливно-енергетичного комплексу, який є фундаментом економічної стабільності та енергетичної безпеки держави, ця стратегія набуває особливого значення. З огляду на виклики, спричинені війною, що підкреслили вразливість енергосистеми до зовнішніх і внутрішніх загроз, інтегровані стратегії відіграють ключову роль у зміцненні стійкості адаптації до змін та забезпеченні надійного енергопостачання.

Враховуючи це, операційно-виробнича стратегія не лише сприяє досягненню стратегічної і поточних цілей, але й створює платформу для вирішення стратегічних завдань розвитку вертикально-інтегрованих структур, які є критично важливими для відновлення, стабілізації та довгострокової стійкості енергетичного сектору. До таких стратегічних виробничо-операційних завдань можемо віднести наступні:

- модернізувати виробничі фонди, обладнання та забезпечити підвищення енергетичної ефективності виробництва;
- провадити інноваційні технології у виробництво;
- створити стійкі передумови безперебійного забезпечення держави паливними ресурсами, орієнтуючи виробництво на внутрішні потреби;
- завершити процес формування повноцінного ринку паливно-енергетичних ресурсів;
- покращити інвестиційний клімат та залучити зарубіжних інвесторів для співпраці у довгостроковій перспективі;
- збалансувати прийняті рішення в часі та можливостях, забезпечивши організаційно-економічні перетворення для підвищення ефективності стратегічного менеджменту;

- забезпечити зростання темпів підвищення стратегічної конкурентоспроможності у нестабільному фінансово-економічному середовищі;
- розвинути систему інтегрованого управління ризиками;
- стимулювати розвиток "зеленої" енергетики[100];
- посилити регіональну інтеграцію для збалансованого енергопостачання.

Підсумовуючи усе вищесказане можемо зробити висновок, що сутність виробничо-операційної стратегії вертикально-інтегрованих структур паливно-енергетичного комплексу проявляється в інжинірингових заходах щодо розробки стратегічних напрямів використання наявного ресурсного потенціалу інтегрованих компаній, розробки виробничих процесів та моніторингу отримуваних результатів у процесі виробництва з метою максимізації прибутку та реалізації довгострокової корпоративної стратегії керуючого підприємства. Дана стратегія повинна охоплювати весь діапазон господарської діяльності компанії і покликана забезпечувати здатність до швидкого реагування виробничо-операційного менеджменту на будь-які зміни в економічному, політичному, соціальному, фінансовому оточенні вертикально-інтегрованої компанії.

3.2. Механізм управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах конвергенційних процесів на компенсаторній основі

Паливно-енергетичний комплекс України є однією з основних структурних складових національної економіки та відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності держави. Стабільний розвиток країни значною мірою залежить від ефективності діяльності підприємств цього

сектора, що особливо важливо з огляду на високу енергоємність та енергозалежність української економіки.

Повне переоснащення підприємств та зниження енергозалежності національної економіки у стислі терміни є малоймовірним через значні фінансові витрати, яких наразі не мають ні держава, ні власники компаній. Крім того, необхідний час для залучення інвесторів, реалізації модернізаційних заходів, адаптації технологій та перепідготовки персоналу. Водночас, вирішальним чинником успішності цих процесів є стабільні та безпечні соціально-політичні умови. Отже, держава повинна сконцентрувати свої зусилля на визначених пріоритетних напрямках і секторах, які потребують першочергового переоснащення, а також запровадити механізми компенсації для досліджуваної галузі. Підприємства паливно-енергетичного комплексу повинні стати одними з перших, де повинна бути проведена повна модернізація. Це дозволить швидко оптимізувати постачання нафти та газу національним споживачам і експортерам, що в свою чергу забезпечить енергетичну незалежність України від зовнішніх джерел, а також створить потужну основу для переоснащення та модернізації інших галузей економіки, що можна охарактеризувати як процеси адаптації та конвергенції з країнами Європейського Союзу.

Роль держави в паливно-енергетичній галузі важлива. Це стосується і створення механізму взаємовідносин підприємств. До прикладу, Національна комісія регулювання електроенергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), крім видачі відповідних ліцензій, здійснює регулювання тарифів на продаж виробленої електричної та теплової енергії, з одного боку, та встановлює ціни на необхідний для такого виробництва природний газ - з іншого. Тобто за допомогою корегувань енергетичного та податкового законодавства можна зменшувати вплив нестаціонарності і стохастичності в поведінці окремих господарських

суб'єктів або галузей, які здійснюють юридичний контроль на паливно-енергетичному ринку [112].

Реорганізація і реструктуризація енергетичної сфери після здобуття Україною незалежності лише поглиблювала енергозалежність від імпорту енергоресурсів. Попри наявність значних покладів нафти, газу, вугілля та сланцевого газу на території України, країна залишається енергодефіцитною, оскільки покриває лише половину своїх потреб у енергоресурсах: нафта забезпечує 8-10% від загального споживання, природний газ — 15-20%, а вугілля — до 80%. Експерти стверджують, що якби Енергетичну стратегію від 2020 року було належним чином втілено, Україна змогла б цілком забезпечувати себе енергоресурсами та експортувати їх у Європу за конкурентоспроможними цінами [113,114].

Погоджуємося з О. Коваленко у тому, що паливно-енергетичний комплекс України потребує термінових реформ. Недоцільно витрачати державні кошти на підтримку функціонування галузі, яка має потенціал для самостійного розвитку і здатна стати драйвером економічного зростання країни [114].

Перспективи розвитку ПЕК ми вбачаємо у наступних напрямках.

По-перше, основний напрямок розвитку паливно-енергетичного комплексу має полягати в переході на альтернативні джерела енергії та створенні умов для скорочення залежності від наддорогого імпортного газу. Протягом 2022–2023 років було введено понад 660 МВт нових потужностей ВДЕ, зокрема сонячних, вітрових, біогазових та малих гідроелектростанцій. У 2023 році частка ВДЕ в енергетичному балансі країни становила близько 10%, а з урахуванням великих гідроелектростанцій — 20,3%, що перевищує довоєнні показники [115].

По-друге, бізнесу слід створити стимули для інвестування в збільшення видобутку вуглеводнів в Україні, що дозволить задовольнити майбутні енергетичні потреби економіки країни. В умовах війни та

необхідності забезпечення енергетичної незалежності уряд України повинен зосередитись над залученням інвестицій у нафтогазову галузь, створюючи сприятливі умови для приватних інвесторів та модернізуючи законодавчу базу. Також зауважимо, що зменшення владою енергетичних монополій на національному та регіональному рівні є дуже важливою передумовою і для залучення інвестицій, і для розвитку якості надання послуг бізнесу й приватним споживачам [114].

По-третє, нарощувати реверсні поставки газу з Європи. Україна продовжує імпортувати газ з європейського ринку, що дозволяє диверсифікувати постачання та зменшити залежність від російського газу. Завдяки інтеграції з європейською енергосистемою ENTSO-E, Україна має можливість отримувати енергоресурси з різних джерел, що підвищує енергетичну безпеку країни. 16 березня 2023 року, реалізовано об'єднання з енергетичною системою ЄС ENTSO-E. Військові дії фактично стали каталізатором для прискорення процесу енергетичної інтеграції, який був ініційований ще в 2005 році.

По-четверте, попри військові дії, Україна повинна продовжувати виконувати функції транзитера газу до Європи. Однак, з огляду на плани ЄС щодо зменшення споживання викопного палива та розвитку відновлюваної енергетики, необхідно трансформувати і адаптувати свою стратегію, акцентуючи увагу на розвитку власної енергетичної інфраструктури та інтеграції з європейським енергоринком.

По-п'яте, розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Україна активно інвестує у сонячну, вітрову енергетику, а також у біогазові технології. Це дозволить зменшити залежність від традиційних енергоресурсів, зокрема імпортного газу, і сприяє сталому розвитку енергосистеми.

Більш детально енергетичний вектор нашої країни описаний у Енергетичній стратегії до 2050 року, яка враховує сучасні виклики,

міжнародні кліматичні зобов'язання та орієнтована на досягнення вуглецевої нейтральності [117]. Зазначимо деякі основні положення Стратегії, які враховують:

- використання сучасних енергетичних технологій, зокрема, виробництва та застосування водню для енергетичних потреб, розвитку малих модульних ядерних реакторів, а також установок зберігання енергії, що враховує технічні трансформації енергетичного сектору, світові інноваційні тренди та передові рішення;

- вимоги екологічної безпеки, які відповідають нормам Європейського Союзу та міжнародним зобов'язанням України;

- міжнародні кліматичні зобов'язання України, що включають підвищення енергоефективності, збільшення частки відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та скорочення викидів парникових газів;

- впровадження децентралізації генерації електроенергії на території всієї країни, що спрямовано на підвищення стійкості та надійності енергопостачання;

- необхідність відновлення та модернізації пошкоджених АЕС, ТЕС та ГЕС, який реалізується за підтримки міжнародних партнерів, та планується реконструкція зруйнованої Каховської ГЕС.

Для усунення проблем та значної диспропорцій у паливно-енергетичному комплексі країни необхідна розробка збалансованої та ефективної політики енергетичної безпеки, яка повинна включати [118]:

- розробку та впровадження чіткого, прозорого та ефективного нормативно-правового забезпечення функціонування всіх секторів енергетики, яка буде сприяти регулюванню, координації та контролю за діяльністю державних енергетичних систем, атомної енергетики та природних монополій;

- забезпечення гарантії та контролю з боку органів державної виконавчої влади та місцевих органів самоврядування для надійного

постачання енергії усім секторам економіки та населенню в повному обсязі;

- формування сприятливих економічних умов для стабільних поставок енергоресурсів на внутрішні та зовнішні ринки;

- забезпечення ефективного керівництва стратегічними запасами енергетичних ресурсів, через: диверсифікацію джерел постачання енергоносіїв, попередження нераціонального використання ресурсів, узгодження темпів споживання вичерпних енергоресурсів з розширенням використання поновлювальних джерел енергії, а також збільшення частки атомної та гідроенергії в загальному балансі паливно-енергетичних ресурсів, збільшення частки атомної та гідроенергії в загальному енергетичному балансі, а також контроль за якістю та екологічною безпекою родовищ корисних копалин відповідно до законодавчих вимог та міжнародних стандартів;

- впровадження такої інвестиційної політики в енергетичний сектор країни, яка орієнтована на оновлення застарілої технологічної бази паливно-енергетичного комплексу, розвиток інфраструктури науково-технічної підтримки та вдосконалення супроводу складних енергетичних систем і обладнання;

- розробка технічних регламентів та стандартів безпеки й ефективності енергетичних об'єктів, а також впровадження системи державного нагляду за їхнім дотриманням.

На наш погляд, першочерговим завданням трансформації паливно-енергетичного комплексу України на даний момент є дотримання законодавчих вимог у сфері автономізації діяльності з постачання природного газу, підвищення інвестиційної привабливості паливно-енергетичної системи України з метою залучення іноземних партнерів



Рис. 3.5 Механізм стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах конвергенції управлінських процесів на компенсаторній основі.

Джерело: розробка автора

впровадження новітніх практик керування природними монополіями. В такому випадку означене підґрунтя спонукає нас до представлення механізму управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах конвергенційних процесів на компенсаторній основі (рис. 3.5) для здійснення стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями.

Конвергенція управлінських функцій означає інтеграцію різних управлінських процесів (наприклад, стратегічного планування, фінансового управління, виробничих операцій) в єдину систему для досягнення синергії та підвищення ефективності компанії. У вертикально інтегрованих компаніях ці функції часто розділені між різними підрозділами, що призводить до дублювання, неузгодженості та зниження ефективності. Даний механізм дозволяє забезпечити синергетичну взаємодію елементів в системі ефективних управлінських впливів. Ключовими управлінськими функціями, що підлягають конвергенції виступають: фінанси та інвестиції (централізація фінансового контролю та оптимізація розподілу ресурсів між бізнес-одинацями); маркетинг (об'єднання маркетингових стратегій для управління всіма етапами ланцюга створення вартості); виробничо-операційні процеси (координація операційних підрозділів для оптимізації логістики та зниження витрат); інновації та цифрові рішення (впровадження єдиних інформаційних систем і автоматизація процесів управління).

Запропонований підхід стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями на компенсаторній основі ґрунтується на постійному, циклічному, адаптивному пристосуванні змін зовнішнього середовища по відношенню до життєвого бізнес-середовища вертикально інтегрованої компанії і досягається за рахунок балансування, гармонізації та оптимізації структурних елементів системи. Це відбувається як відповідь на складність організаційних структур вертикально інтегрованих

компаній, зростаючі виклики зовнішнього середовища та необхідність забезпечення одночасно гнучкості й ефективності.

1. Балансування - підхід до управління складними корпоративними структурами, який забезпечує рівновагу між протилежними управлінськими процесами: централізацією та децентралізацією; короткостроковою ефективністю та довгостроковою стабільністю; жорсткістю управлінських стандартів та гнучкістю прийняття рішень.

2. Гармонізація в управлінні ВІК означає узгодження дій між різними підрозділами компанії, а також створення єдиної корпоративної культури та стратегічного бачення. Це дозволяє уникнути конфліктів між підрозділами та забезпечити цілісність управлінського процесу.

3. Оптимізація проявляється через максимізацію продуктивності компанії шляхом зниження витрат на координацію та управління різних етапів управління, підвищення ефективності та вдосконалення бізнес-процесів шляхом впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації управлінських функцій.

Особливого значення в рамках цієї конвергенції набуває операційно-виробнича стратегія, яка забезпечує інтеграцію ресурсів і процесів між різними ланками виробничо-збутового ланцюга компанії. Операційна діяльність повинна бути скоординована з корпоративними та бізнес-стратегіями, щоб створювати конкурентні переваги на кожному етапі виробництва і логістики.

Формування та розвиток стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах конвергенції управлінських функцій передбачає інтеграцію механізмів адаптації та компенсації ризиків, що виникають в умовах глобальних трансформацій бізнес-середовища. Конвергенція управлінських функцій потребує впровадження компенсаторних підходів до управління, які дозволяють збалансувати

вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечуючи гнучкість та стійкість вертикально інтегрованих структур.

Конвергенція управлінських функцій потребує впровадження компенсаторних підходів до управління, які дозволяють збалансувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечуючи гнучкість та стійкість вертикально інтегрованих структур. Компенсатори – це інструменти, які допомагають стабілізувати діяльність компанії в умовах невизначеності та змін. Основні види компенсаторів у вертикально інтегрованих компаніях: організаційні (гнучка структура управління, матричні моделі, кластеризація бізнес-одиниць); фінансові компенсатори (резервні фонди, антикризові бюджети, механізми хеджування ризиків); технологічні компенсатори (цифрові платформи, автоматизація процесів, CRM-системи, інноватизація); соціальні (розвиток корпоративної культури, навчання персонал, нематеріальна мотивація); регуляторні компенсатори (використання державно-приватного партнерства, адаптація до змін законодавства); інноваційні компенсатори (впровадження R&D, пошук нових бізнес-моделей, співпраця з інноваційними партнерами).

Конвергенція управлінських функцій на компенсаторній основі сприяє дифузії стратегічних рішень у межах вертикально інтегрованих структур, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів, синергію між підрозділами та прискорення інноваційного розвитку. Це дозволяє компаніям формувати стійкі конкурентні переваги в умовах посилення глобальних викликів та нестабільності.

Таким чином, стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями базується на постійній взаємодії та узгодженні управлінських функцій з урахуванням компенсаторних механізмів, що дозволяє забезпечити транспарентність бізнес-функціонування, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та створити гнучкі інвестиційні можливості для сталого розвитку компанії.

В такому випадку застосування на практиці серед представників вертикально інтегрованих паливно – енергетичних підприємств вимагає проведення заходів з вдосконалення організаційно-економічних механізмів модернізації компаній паливно-енергетичного комплексу, які не включають які не включають відокремлення діяльності з транспортування природного газу:

1. По-перше, НАК «Нафтогаз» України у співпраці з профільним міністерством розробив та реалізує комплексний план реструктуризації газового сектору. Це має на меті залучення інвестицій у галузь, скорочення боргових зобов'язань державних компаній, подолання проблеми неплатежів та боротьбу з корупцією, що була поширена до приватизації.

2. По-друге, ключовими чинниками реструктуризації є прагнення держави інтегруватися до Європейського Союзу, отримати значні доходи від приватизації та підвищити ефективність функціонування енергетичних секторів.

3. По-третє, процес реструктуризації газової галузі здійснюється відповідно до стандартів ЄС з урахуванням національної специфіки. Вона передбачає розмежування видобування, транспортування та розподілу газу через створення незалежних підприємств, диверсифікацію постачання та лібералізацію ринку. Планується створення незалежного регулятора, удосконалення цінової політики та впровадження адресних субсидій. Часткова приватизація державних монополістів із збереженням контрольного пакета акцій державою доповнюється передприватизаційними заходами: реструктуризацією боргів, модернізацією інфраструктури та оновленням обладнання.

4. По-четверте, незадовільний рівень реструктуризації паливно-енергетичного комплексу може стати значною перепорою на шляху до вступу України в Європейський Союз, оскільки відповідність

енергетичних стандартів ЄС є однією з основних вимог для інтеграції в європейський енергетичний ринок.

Отже, зважаючи на те, що Україна зорієнтована на європейську інтеграцію та має один з перспективних паливно-енергетичних потенціалів серед країн Європи, володіє безліччю можливостей для модернізації вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу, вкрай необхідним завданням є врегулювання чинного українського законодавства у даній сфері з важелем щодо конвергенційних та компенсаторних напрямів.

Як підкреслюють М. Рижков та Ю. Мазурець, для забезпечення промислової та екологічної енергетичної безпеки, починаючи з 2014 р. було оновлено українське законодавство, зокрема [119]:

- ключові економічні, правові та організаційні принципи діяльності нафтогазової галузі України повинні забезпечувати ефективну інтеграцію в ринки країн Енергетичного Співтовариства;
- регулювання відносин, що стосуються використання нафтогазових ресурсів, зокрема їх видобутку, транспортування, зберігання та переробки, має сприяти забезпеченню енергетичної безпеки країни. У випадку виникнення кризових ситуацій необхідно розробити систему заходів для швидкого реагування на загрози, що ґрунтується на відповідних нормативно-правових актах, які регулюють ринок газу, нафтогазову галузь та природні монополії;
- законодавство, що регулює проектування, будівництво, експлуатацію, капітальний ремонт і реконструкцію об'єктів трубопровідного транспорту, встановлює вимоги до організації безпеки праці, охорони навколишнього середовища, а також до дотримання актуальних норм безпеки та технічної експлуатації трубопроводів;
- правові принципи забезпечення безпеки людини та навколишнього середовища у сфері використання ядерної енергії, визначення прав та

обов'язків громадян щодо діяльності з ядерними установками та джерелами іонізуючого випромінювання, а також регулювання міжнародних зобов'язань України в цій галузі, встановлюються законом про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку;

- жорсткі правила щодо безпеки проведення гірничих і підривних робіт під час розробки родовищ корисних копалин та використання надр для інших цілей, визначені в кодексі про надра.

- завдання та функціонування підприємств, установ і організацій паливно-енергетичного комплексу в особливий період, включаючи заходи з посилення безпеки, охорони та оборони їхніх об'єктів, а також заходи для мінімізації потенційних загроз для населення, яке проживає в безпосередній близькості від таких об'єктів, визначаються в законі, що регулює діяльність паливно-енергетичного комплексу в умовах особливого періоду.

Систематизуючи основні форми, інструменти участі держави у становленні, розвитку управлінської вертикалі у вертикально інтегрованих паливно-енергетичних компаніях виділимо комплекс пріоритетних заходів державної підтримки щодо вдосконалення їх функціонування: інвестування в капітал керуючої компанії; допомога у залученні потенційних інвесторів; реструктуризація податкових зобов'язань (часткове списання боргів перед державним бюджетом); участь у операціях із сільгосппродукцією; зниження тарифів на енергоносії та запровадження розстрочки за комунальні послуги; застосування пільгового оподаткування (включаючи податкові канікули); бюджетне дотування та компенсація частини витрат; сприяння прозорості і прискоренню організаційних процесів у галузі; надання пільгового та безпроцентного кредитування, а також послуг страхування; надання управлінського консалтингу, моніторинг інтеграційних процесів у різних сферах діяльності; вдосконалення нормативно-правових актів, що

регулюють фінансове оздоровлення неплатоспроможних аграрних підприємств; забезпечення інформаційно-консультаційної та кадрової підтримки для покращення управлінських процесів.

Кінцевий продукт стратегічного управління вертикально інтегрованими паливно-енергетичними компаніями можна представити у вигляді двох складових: сформований стратегічний потенціал, який характеризується здатністю забезпечувати конкурентоспроможність на ринку у довготерміновій перспективі; створена внутрішня структура організації, яка забезпечує здатність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

З огляду на це, як зауважує О. Кушлик, стратегічне управління на вертикально інтегрованих паливно-енергетичних компаній має такі особливості [95]:

1) Інтеграція державних орієнтирів у корпоративні стратегії: Використання індикативних форм планування, для трансформації стратегічних цілей державної паливно-енергетичної політики у внутрішні стратегії компаній, враховуючи особливості вертикальної інтеграції. Це включає синхронізацію планів видобувного, переробного та постачального сегментів із загальнодержавними завданнями щодо енергетичної безпеки, декарбонізації та сталого розвитку.

2) Формування стратегічного мислення керівників на основі сучасних викликів: стратегія формується і реалізується в першу чергу через філософію, світосприйняття, принципи і пріоритети керівників та персоналу, які повинні бути орієнтовані на відповідальність за способи і засоби досягнення мети, а також усвідомлення специфіки роботи підприємств.

3) Врахування запитів і потреб споживачів та перспектив галузі у стратегічних орієнтирах і цілях: розробка стратегій задоволення енергетичних потреб населення і бізнесу, бюджетних установ з

одночасним врахуванням довгострокових перспектив переходу на відновлювані джерела енергії та декарбонізації.

4) Стратегічний план як комплексний аналітичний продукт: стратегічні програми та проекти компаній паливно-енергетичного сектору мають враховувати легітимні інтереси стейкхолдерів, політичні виклики та ризики, глобальні екологічні стандарти і орієнтуватись на інтеграцію цифрових рішень.

5) Впровадження інноваційних фінансових механізмів та управління ризиками: передбачає запровадження сучасних фінансових інструментів, таких як "зелені" облігації, кредитні лінії для екологічних проєктів, інвестиційні платформи із залученням міжнародних партнерів. Особливу увагу слід приділяти створенню системи хеджування валютних і сировинних ризиків, а також страхових механізмів для зменшення впливу геополітичних, економічних та екологічних загроз.

6) Оптимізація вертикальної інтеграції через "розумну" децентралізацію: створення моделі децентралізованого управління, що передбачає делегування операційних функцій окремим підрозділам компанії (видобування, переробка, постачання) з одночасним збереженням централізованого стратегічного контролю. Такий підхід дозволить підвищити швидкість прийняття рішень, ефективність операційної діяльності, врахувати регіональні особливості та гнучко реагувати на ринкові зміни, зберігаючи переваги вертикально інтегрованої структури.

Таким чином, можемо виділити основні характерні ознаки управлінської вертикалі у вертикально інтегрованих компаніях паливно-енергетичного комплексу:

– існування внутрішнього корпоративного ринку, основою якого виступають наступні чинники: регульовані витрати, трансферні ціни, системи корпоративного кредитування, розподільні пропорції;

- централізація основних управлінських функцій (планово-економічної, планово-стратегічної, маркетингової, аналітичної);
- провадження єдиної кредитної та інвестиційної політики;
- наявність остаточно сформованих технологічних переділів між різними господарськими комплексами;
- економічний та технологічний взаємний зв'язок співучасників паливно-енергетичного формування;
- об'єднання капіталу та інтеграція взаємодії співучасників компанії, що являється основою для ведення спільної господарської діяльності;
- наявна потреба поєднання принципів еквівалентності внутрішньо-економічної взаємодії співучасників вертикально інтегрованого формування;
- поєднання господарської самостійності суб'єктів інтеграції з одночасною економічною залежністю.

Сутність стратегічного планування управлінської вертикалі вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу полягає в обґрунтуванні чітких пріоритетів їх розвитку та перетворення ринку для всіх підпорядкованих підприємств в регульований механізм. У цьому контексті слід зазначити, що основою формування зв'язків у корпоративному центрі є комплекс центрів відповідальності, який забезпечує виконання корпоративних інтересів всіма учасниками вертикально інтегрованої компанії.

Отже, при створенні нових організаційних умов, спрямованих на підвищення ефективності управлінської вертикалі інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу пропонуємо:

1) Розробити кластерний підхід до об'єднання:

- об'єднувати підприємства не по галузевому принципу, а на основі галузево-регіональних та міжгалузевих кластерів із залученням різних

секторів економіки, орієнтуючись на синергію виробничих, логістичних і маркетингових процесів з метою створення повного і єдиного циклу відтворення продукції кінцевого попиту;

- забезпечити платформу для обміну технологіями та інноваціями між учасниками корпорацій.

2) Створити центри відповідальності в рамках вертикальної інтеграції:

- запровадити автономні центри відповідальності для окремих етапів виробничо-збутового циклу (видобування, переробка, збут), які будуть оцінюватися за власними KPI. Це дозволить зберегти елементи горизонтальної інтеграції та підвищити операційну ефективність.

3) Цифровізація управлінської вертикалі:

- впровадити цифрову платформу для інтеграції всіх рівнів управління. Платформа має забезпечувати прозорість, автоматизацію процесів і реальний контроль за виконанням стратегічних цілей.

- використовувати аналітичні інструменти для прогнозування попиту, управління ризиками та оптимізації ресурсів.

4) Розвиток партнерства між державою і паливно-енергетичними об'єднаннями:

- розробити механізми державно-приватного партнерства (ДПП) для модернізації інфраструктури, розвитку відновлюваної енергетики та впровадження енергоефективних технологій.

- створити стимули для інтегрованих структур, які дотримуються екологічних та соціальних стандартів (наприклад, податкові пільги або доступ до "зеленого" фінансування).

5) Гармонізація законодавчої бази:

- забезпечити інтеграцію національного законодавства з міжнародними стандартами корпоративного управління та екологічної відповідальності.

- запровадити механізми контролю за дотриманням інтересів кінцевих споживачів через незалежні регуляторні органи.

6) Інтеграція принципів ESG у стратегії компаній:

- Зобов'язати корпорації впроваджувати екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG), зокрема через регулярну публікацію прозорих звітів і незалежний аудит.

Таким чином можна запропонувати такі перспективні форми розвитку вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу:

1. Квазіінтеграція, побудована на неформальних або частково формалізованих відносинах між учасниками ринку, що ґрунтуються на довірі, взаємній вигоді та тимчасовій співпраці у певних сферах (підготовка кадрів, реалізація соціальних проєктів, впровадження інновацій та ін.). Ця модель забезпечує гнучкість і швидкість у прийнятті рішень, зберігаючи автономність учасників, і дозволяє мінімізувати ризики виходу та витрати, характерні для повної інтеграції. Квазіінтеграція може бути ефективним інструментом для реалізації пілотних проєктів, підтримки локальних громад і підвищення енергетичної ефективності, а також слугувати основою для формування довгострокових стратегічних партнерств.

2. Споживчо-орієнтована інтеграція - форми інтеграції, що побудована на орієнтацію на потреби та інтереси споживачів кінцевої продукції, базується на адаптації продукції, послуг та бізнес-процесів до потреб клієнтів, з акцентом на економічну взаємодію з вітчизняними промисловими підприємствами та домогосподарствами. Вона спрямована на формування довгострокових відносин із споживачами через спільні програми енергоефективності, модернізацію інфраструктури та створення тарифних моделей, які враховують їхні потреби

3. Кластерно-орієнтована інтеграція - міжгалузевий підхід, орієнтований на формування кластерів через реалізацію глобальних, міжрегіональних, транснаціональних і міжгалузевих форми інтеграції об'єднання підприємств різних галузей в інноваційно-інтегровані кластери, які забезпечують єдиний виробничо-збутовий ланцюг для створення продукції з високою доданою вартістю. Цей підхід дозволяє оптимізувати ресурси, обмінюватися технологіями, спільно фінансувати інноваційні проекти та реалізовувати екологічні ініціативи. Залучення компаній із суміжних галузей (наприклад, логістики, будівництва, ІТ) сприяє диверсифікації ризиків і підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках. Така інтеграція також стимулює розвиток локальних економік через створення нових робочих місць, модернізацію регіональної інфраструктури та залучення інвестицій.

Розвиток вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу залежить від здатності обирати відповідні форми інтеграції залежно від конкретних завдань, внутрішніх потреб і глобальних викликів. Впровадження цих форм як індивідуально так і у поєднанні один з одним дозволяє компаніям ефективно створювати ефективні та гнучкі бізнес-моделі для реалізації фінансово-економічних очікувань бізнесу і задоволення інтересів споживачів і суспільства.

У результаті дослідження системи внутрішньо-економічної взаємодії учасників вертикально інтегрованих паливно-енергетичних компаній виділено комплекс, що включає ключові проблеми їх організації, умовно розділений на три укрупнених категорії: організаційно-управлінські проблеми, майнові проблеми, обмінно-розподільні проблеми.

Категорія обмінно-розподільних проблем вертикально інтегрованих паливно-енергетичних компаній складається з наступних складових:

- розробка правил корпоративних взаєморозрахунків;

- формування системи трансферного ціноутворення та пропорційного розподілу доходу від реалізації кінцевої продукції корпоративної композиції;

- створення внутрішнього корпоративного фінансово-кредитного та інвестиційного механізмів (критерії та норми утворення й використання коштів консолідованих коштів інтегрованої будови);

- розробка претензійного механізму, системи ефективних економічних санкцій і підвищувальних коефіцієнтів, стимулюючих якість виробництва;

- впровадження режиму економії витрат (проти витратного механізму).

Категорія майнових проблем вертикально інтегрованих паливно-енергетичних компаній передбачає:

- створення механізмів та правил формування активів керуючої компанії (консолідація й використання капіталу);

- впровадження механізмів організації та утворення взаємних майнових зв'язків і взаємозалежності суб'єктів вертикально інтегрованої корпоративної будови;

- визначення та оптимізація складу майна вертикально інтегрованої корпоративної композиції;

- розподіл прав на внутрішню корпоративну (проміжну) продукцію вертикально інтегрованої корпоративної структури і т. п.

Категорія організаційно-управлінських проблем вертикально інтегрованих паливно-енергетичних компаній складається з наступних елементів:

- формування ефективної та оптимальної виробничої, організаційної й управлінської структури вертикально інтегрованої корпоративної компанії;

- вибір оптимальної моделі вертикально інтегрованої побудови: організаційно-правової форми керуючої (основної) компанії та форм реструктуризації інтегрованих компаній (бізнес-одиниць);
- впровадження ефективної виробничої програми, що передбачає оптимальний рівень використання господарсько-виробничих потужностей підприємств, які входять до складу вертикально інтегрованої компанії;
- створення чіткої системи фінансового та економічного планування (бюджетування), побудова системи бухгалтерського обліку й звітності всієї вертикально інтегрованої компанії;
- відокремлення управлінських функцій і повноважень, як між самими учасниками корпоративної композиції, так і між ними та керуючою компанією;
- формування та коригування системи внутрішніх корпоративних договірних відносин.

Технологія корпоративного управління передбачає застосування двох основних структур управління: централізоване управління вертикально інтегрованою функціональною будовою; децентралізоване (дивізіональне) управління, для якого характерна висока координація горизонтальних взаємозв'язків між підрозділами, що знаходяться на одному рівні.

Історично вертикально інтегровані підприємства мали жорстку ієрархічну структуру, однак сьогодні цей підхід змінюється. Завдяки інноваційним методам відкриваються можливості для збалансування централізованого контролю з локальними повноваженнями. Підхід, який інтегрує традиційні ієрархічні моделі з адаптивними структурами підпорядкування.

Вертикальна інтеграція передбачає контроль над кількома стадіями ланцюга створення вартості, що дозволяє компаніям оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати на транспортування і

контролювати якість. Централізоване управління у вертикально інтегрованих підприємствах допомагає знизити трансакційні витрати, пов'язані із зовнішніми угодами, та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю на ринку. Однак такі структури часто мають багаторівневу ієрархію, що ускладнює процеси управління та адаптації через складність у прийнятті рішень.

Порівнюючи централізовану та децентралізовану структури управління вертикально інтегрованими підприємствами паливно-енергетичного комплексу, слід враховувати наступні аспекти їх організації:

- об'єднання підприємств з різним територіальним розміщенням, що ускладнює централізований тип управління, створює труднощі в координації дій та передачі інформації, призводить до затримок в ухваленні рішень і недостатньої реакції на локальні потреби;
- суворо централізоване управління впливає на швидкість прийняття стратегічних рішень, що особливо критично для паливно-енергетичного комплексу, де зміни на ринку можуть виникати раптово і вимагати термінових дій, а зволікання може призводити до фінансових втрат;
- інтегровані підприємства паливно-енергетичного комплексу зазвичай є юридично самостійними, мають власні структури управління та можуть діяти автономно, що може створити конфлікти інтересів між централізованим управлінням та підрозділами [120].

Існує декілька варіантів побудови нового типу управлінської вертикалі вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу. Найефективнішою моделлю управлінської вертикалі для вертикально інтегрованих підприємств паливно-енергетичного комплексу може бути адаптивна ієрархія. Вона поєднує переваги великої компанії (ресурси, науково-технічне забезпечення) з гнучкістю малого бізнесу (інноваційність, лаконічний апарат управління, низький рівень

бюрократії). Найбільш ефективним варіантом, який би дозволив поєднати переваги вертикально інтегрованої компанії (великий обсяг виробничих та фінансових ресурсів, високий рівень науково-технічного забезпечення тощо) з гнучкими характеристиками малого наукоємного виду господарювання (високий рівень впровадження інновацій, лаконічний управлінський апарат, застосування творчих методів планування та проектування стратегій, низький рівень бюрократизму та ін) [120].

Враховавши комплекс перерахованих особливостей, пропонуємо використовувати наступну управлінську вертикаль у вертикально інтегрованих компаніях паливно-енергетичного комплексу (рис. 3.6).

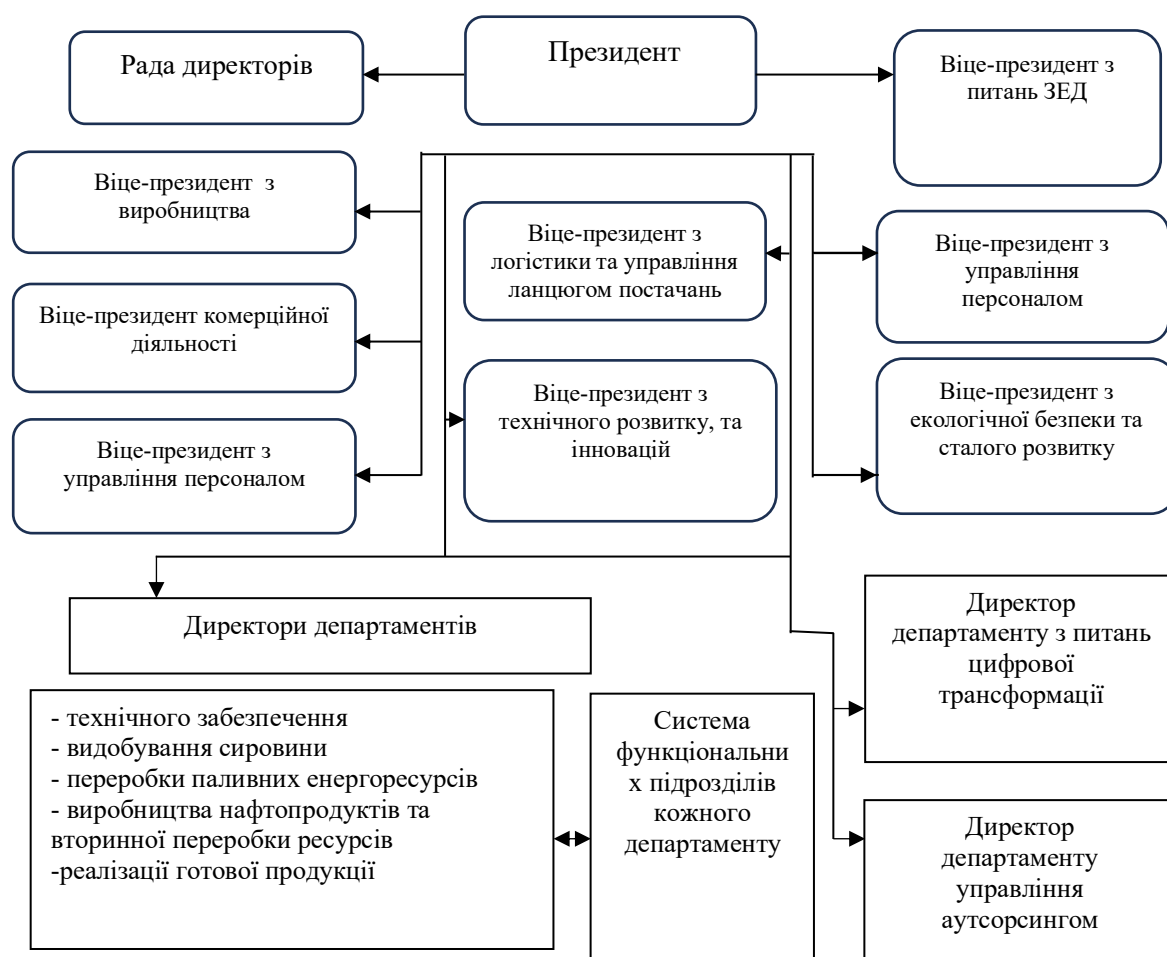


Рис. 3.6. Структура управлінської вертикалі у вертикально інтегрованих компаніях паливно-енергетичного комплексу за новим типом «розумної» децентралізації.

Джерело: розробка автора

По своїй суті, дана корпоративна структура є децентралізованою та відображає функціональний підхід, характерний для вертикально інтегрованих підприємств, де різні функції інтегровані в єдину систему.

Ключові характеристики даної системи:

- спеціалізація та фокус на конкретних напрямках (кожен заступник і віце-президент відповідає за свій напрямок, забезпечуючи ефективне керівництво різними аспектами бізнесу);

- централізоване прийняття рішень на рівні президента і ради директорів, що може бути ефективним для узгодження стратегічних цілей;

- посилення автономності віце-президентів у прийнятті рішень шляхом надання повноважень функціональним підрозділам з метою скорочення часу на ухвалення рішень;

- директори очолюють департаменти з власною системою підрозділів, що забезпечує автономність у вирішенні задач та адаптивність до конкретних потреб і охоплює різні функції, пов'язані з основними етапами виробничого процесу;

- посилена координація між підрозділами, особливо між маркетингом, виробництвом та фінансами, можливість створення тимчасових чи постійних крос-функціональних команд для роботи над специфічними проектами, щоб швидко реагувати на ринкові зміни;

- департамент з питань цифрової трансформації підкреслює важливість технологічного розвитку для підвищення ефективності роботи всіх підрозділів і забезпечує впровадження нових технологій, цифровізацію обліку енергії, автоматизацію процесів та інтеграцію систем для зменшення ручної роботи та підвищення точності даних;

- залучення аутсорсингових компаній, щоб підвищити ефективність та зосередитися на ключових компетенціях компанії.

Для підвищення гнучкості організаційної структури та з урахуванням економічної доцільності, можна передати за межі

підприємства окремі завдання, що потребують значних витрат і висококваліфікованих кадрів, застосовуючи механізм аутсорсингу. Основні проблеми, які можуть бути вирішені за участю компаній-аутсорсерів наступні:

- досягнення операційної ефективності, шляхом передачі окремих процесів, таких як логістика, обслуговування обладнання або ІТ-підтримка;

- експертна підтримка та управління ризиками, шляхом залучення консультантів із ризик-менеджменту для отримання новітніх аналітичних інструментів для прогнозування ризиків та оцінки впливу на довкілля;

- скорочення витрат на робочу силу, що можна забезпечити шляхом залучення зовнішніх підрядників для виконання непрофільних функцій, таких як бухгалтерія, HR або юридичний супровід;

- гнучкість і швидкість реагування на зміни, через залучення зовнішніх фахівців у сфері маркетингу та аналітики для отримання більш точних прогнозів та можливості швидкого реагування на зміни ринку;

- фінансова ефективність та оптимізація податків, що є критично важливим для підприємств ПЕК може бути досягнута через залучення консультантів з податкового планування, оптимізації капіталовкладень та управління фінансовими ресурсами.

У контексті пошуку шляхів вдосконалення системи стратегічного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України, слід зазначати, що основна мета діяльності паливно-енергетичних компаній – це забезпечення безперебійного постачання енергоресурсів на споживчий ринок. Тому, з огляду на дотримання принципу економічності, підприємства повинні максимально раціонально використовувати виробничі фактори, надаючи послуги паливно-енерго-постачання.

В умовах, коли виникає дефіцит природних енергетичних ресурсів, оптимальним варіантом, на наш погляд, є транспортування максимальної кількості енергоресурсів за існуючих можливостей виробництва. Однак, експлуатація будь-яких природних родовищ потребує належного догляду та відтворення.

За професійного використання економічних, соціальних та організаційно-технічних методів управління зазвичай забезпечуються достатньо сприятливі умови ведення ефективної господарської діяльності. Для вдосконалення стратегічного менеджменту вертикально інтегрованих компаній слід звернути увагу на наступні аспекти:

- забезпечити виробництво та реалізацію завдань технічного розвитку вертикально інтегрованої компанії шляхом більш чіткого поділу функцій директора та головного інженера з метою більш ефективного управління процесами оперативної діяльності;

- чітко розподілити функції фінансового відділу та бухгалтерії з метою забезпечення необхідних умов для ефективного контролю фінансових питань вертикально інтегрованої компанії;

- забезпечити ефективний механізм розробки нових напрямів діяльності шляхом створення служби управління змінами з метою організаційного забезпечення адаптаційних процесів компанії до мінливого ринкового середовища;

- переорієнтувати службу управління якістю вертикально інтегрованої компанії на ринок кінцевих споживачів;

- створити повноцінну службу для розвитку персоналу, особливо звернути увагу на мотивацію та атестацію кадрового складу, а також створення курсів підготовки та перепідготовки кадрів.

Зміцнення стратегічного управління через «розумну» децентралізацію забезпечить зменшення міжгосподарських зв'язків, які є обтяжливими для суб'єктів інтегрованої структури і зменшують

ефективність прийняття рішень у підпорядкованих компаніях. Підсилення управлінської структури технологічними інноваціями та аутсорсингом дозволить компанії швидше реагувати на ринкові зміни, оптимізувати використання ресурсів і підвищити гнучкість, що є ключовим для забезпечення стабільного постачання енергоресурсів та збереження конкурентоспроможності.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що вдосконалення управлінської стратегії вертикально інтегрованих компаній полягає в зменшенні міжгосподарських зв'язків, які є обтяжливими для суб'єктів інтегрованої композиції через надлишок інформаційного менеджменту, що в свою чергу зменшує рівень ефективності прийняття рішень у підпорядкованих компаніях. У свою чергу створення нових відділ для розробки та впровадження інновацій, підвищенню кваліфікації працівників сприятиме розвитку та забезпечить поточну діяльність паливно-енергетичних підприємств. Тому вибір стратегії є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності вертикально інтегрованих підприємств паливно-енергетичного комплексу.

3.3. Моделювання стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями

Практична діяльність та світова економічна наука накопичили великий досвід стратегічного управління. Використовуючи науковий підхід розроблені не тільки рекомендації поведінки підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, а й загальні принципи належної поведінки. Розроблено певний інструментарій для прийняття стратегічних управлінських рішень. Для вертикально інтегрованих компаній паливно-

енергетичного комплексу в умовах ринку для подолання негативного впливу кризових явищ в економіці, а також для повного розкриття та використання свого потенціалу важливого значення набуває застосування стратегічного менеджменту як методологічного інструменту.

Орієнтовані на зростання виробництва вертикально інтегровані компанії паливно-енергетичного комплексу вимушені реагувати на зміну умов функціонування. Такою реакцією є нова система управління: до загальновідомого оперативного і тактичного управління додається нова складова – стратегічне управління. Стратегічне управління поєднує в собі як загальні функції, так і конкретні організаційні структури, технології тощо, що сприятиме успішному розвитку бізнесу в ринкових умовах.

Методологія менеджменту стосовно стратегічного управління паливно-енергетичними компаніями вимагає розглядати її не відокремлюючи від стратегій інших підприємств. Необхідність правильного і зрозумілого формулювання задач і цілей діяльності представників ринку, а також вміння перевтілення ідеї в цілеспрямовані дії завдяки зусиллям, знанням та праці робітників всіх рівнів підприємства є основою загального менеджменту.

Для успішної роботи вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу при виникненні кризових явищ в економіці та в складному зовнішньому середовищі, для їх розвитку і руху вперед необхідно забезпечити ефективну систему стратегічного управління, яка повинна: визначити чітку мету діяльності та загальний напрям розвитку; обрати оптимальні стратегії розвитку; правильно визначити пріоритети розвитку та ефективно розподіляти ресурси; адаптувати можливості, надані зовнішнім середовищем, до внутрішнього потенціалу; своєчасно переміщати ресурси в прибуткові зони для максимізації ефективності; здійснювати ефективне управління зовнішніми зв'язками.

Саме процес формування стратегії управління вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу займає основне місце в цьому забезпеченні. Саме він повинен відстежити, розглянути і врахувати всі ситуації, особливості та умови в яких знаходиться інтегроване підприємство. З цього випливає, що стратегія індивідуальна: кожному підприємству притаманна своя стратегія. Водночас, аналізуючи сучасні тенденції парадигми менеджменту, слід стверджувати про нові підходи, за якими формується управлінська стратегія. Варто визначити методичні інструменти для такого формування з подальшою можливістю використання їх вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу.

Висновком проведених досліджень стає той факт, що в теперішній час відбувається формування парадигми нової науково-технічної революції (НТР), що неминуче вплине на вигляд світової цивілізації. Необхідно додати, що нова НТР має ознаки глобалізації, охоплює різні напрямки і має відношення до наступних елементів управління вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу: оновлення виробничих процесів; зміна структур організації виробництва; зміна відносин між учасниками виробничих процесів; перегляд відносин між виробничими організаціями та зовнішнім середовищем.

Сучасні тенденції функціонування вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу зазнають змін і потребують вивчення та особливої уваги. Це зумовлено рядом чинників, серед яких слід відзначити наступні: глобалізація економіки, переорієнтація її на споживчий ринок, прискорений розвиток сфери послуг. Пріоритетним напрямком економічного розвитку стає відмова від масового виробництва. «Lean production» («дбайливе» виробництво) – специфічний напрям, притаманний новому типу виробництва. Наслідком таких змін стає зміна

самих цілей виробництва. На перший план виходить не кількість продукції, яка відповідає певним технічним умовам, навіть з високими вимогами до якості, а продукції націленої і орієнтованої на окремого споживача і, що немало важливо, в саме необхідній для нього кількості, і в необхідний для цього час.

Масове виробництво не в змозі задовольнити новим вимогам часу, оскільки нова парадигма потребує менших інвестицій для досягнення відповідного або кращого економічного ефекту. Також слід звернути увагу на її спрямованість на збереження ресурсів. Ці факти набувають особливої актуальності при спробі оцінювання перспектив розвитку промислового виробництва.

Варто зазначити, що бажання досягнути такого результату призводить до зростання ролі якісного стратегічного менеджменту. І йдеться не тільки про сукупність якісних характеристик продукції. Якість спрямовується у різні напрямки і площини, як то виробничі процеси, взаємодія підприємства із зовнішніми чинниками, функціонування та управління, а також на життя персоналу. Поліпшення якості виробничих процесів потребує перебудови системи управління промисловим підприємством. Особливо слід зауважити, що на перший план виходить поліпшення якості життя та організації виробничих умов персоналу, котрі більше мотивують розвиток вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу порівняно, наприклад, з рівнем прибутку.

Сучасні вертикально інтегровані компанії паливно-енергетичного комплексу функціонують в умовах, що постійно змінюються. За результатами аналізу досліджувані компанії вже користуються різноманітними прогресивними інструментами менеджменту, серед яких можна назвати: Інтерим-менеджмент (IM), Management by Learning (MBL), Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI), Business

Process Reengineering (BPR), TQM, Time Management (TM), Just in Time (JIT)[93].

Однак не всі представники впровадили інноваційні інструменти стратегічного менеджменту. Тому, насамперед, пропонуємо тим вертикально інтегрованим компаніям паливно-енергетичного комплексу, які не використовують сучасні технології менеджменту, здійснити заходи з їх інтеграції у господарську діяльність (табл. 3.5) [121].

Таблиця 3.5

Потреба вертикально інтегрованих паливно-енергетичних компаній у вдосконаленні системи інструментів стратегічного менеджменту

№ з/п	Назва компанії	Сучасні технології стратегічного менеджменту							
		IM	MBL	BSC	KPI	BPR	TQM	TM	JIT
1	ПрАТ «ДТЕК»								
2	НАК «Нафтогаз України»			+		+			
3	ПАТ «Укртатнафта»	+	+	+	+	+			+
4	ТОВ «Метінвест холдинг»			+		+	+		+
5	НЕК «Укренерго»	+	+		+	+	+	+	+
6	ТОВ «Зелена Енергія Т»				+		+	+	

Джерело: розробка автора

Як бачимо, рівень використання прогресивних стратегічних інструментів у різних вертикально інтегрованих компаніях паливно-енергетичного комплексу досить відрізняється. Зокрема, ПрАТ «ДТЕК» використовує усі представлені для аналізу інструменти. На нашу думку така ситуація вплинула на охоплення лідерських позицій серед енергетичних підприємств.

Схожа ситуація спостерігається у НАК «Нафтогаз України», яка не використовує лише інструменти Balanced Scorecard (BSC) та Business Process Reengineering (BPR). Наступними за рівнем прогресивності стратегічного менеджменту компаніями є ТОВ «Зелена Енергія Т», яка використовують по три інноваційних інструменти у своїй діяльності. Однак, варто зазначити, що серед аналізованих підприємств є такі, що

майже не користуються перевагами сучасного стратегічного менеджменту, а саме: ПАТ «Укртатнафта» та НЕК «Укренерго».

З огляду на те, що основним мотивом оптимізації стратегії менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу є підвищення ефективності функціонування підприємства, максимізація прибутку та мінімізація витрат, отримання певних гарантій недопущення кризових явищ у довгостроковій перспективі, формування резервних фондів, які здатні обмежити вплив економічних риків та подолати їх наслідки, обумовлені неочікуваними змінами ринкового середовища, – чітко продумана та спроектована стратегія менеджменту з використанням сучасних інноваційних інструментів дає змогу вирішити актуальні для паливно-енергетичного бізнесу завдання, що забезпечується раціональними та гнучкими зв'язками між усіма підпорядкованими підприємствами, що входять до складу інтегрованої компанії.

Як вже було зазначено, враховуючи специфічні особливості функціонування сучасних вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу, необхідним елементом стратегії менеджменту є впровадження сучасних інструментів менеджменту у сфері відносин з клієнтами.

Великі підприємства завжди функціонують у складних умовах тому виникає постійна потреба у пошуку унікальних та оптимальних методів набуття стабільних, а головне довгострокових переваг на ринку.

З огляду на це, актуальним вбачається створення ефективного механізму, який забезпечує збір та зберігання інформації про поточні бізнес-процеси, що здійснюються компанією, а саме: надходження сировини, обсяги продажів, статус закриття платіжних рахунків постачальників ті ін. Виникає потреба в специфічному інструменті, який дозволяє, по-перше, вирішувати комплекс означених завдань, а по-друге,

мати доступну ціну та доступність в обслуговуванні. Інноваційним інструментом автоматизації менеджменту є CRM-системи.

Завдяки автоматизації бізнес-процесів керівник підприємства отримує точну картину того, що відбувається на підприємстві в режимі реального часу, що дозволяє ефективно розподіляти витрати часу і ресурсів, контролювати взаєморозрахунки з контрагентами, управляти асортиментом.

Задоволення потреб клієнтів можна досягти через аналіз зібраних даних про їх поведінку, коригування тарифної політики та оптимізацію маркетингових інструментів. Використання автоматизованої централізованої обробки даних дозволяє ефективно враховувати індивідуальні потреби клієнтів з мінімальною участю персоналу, а завдяки швидкості обробки інформації – своєчасно виявляти як ризики, так і потенційні можливості [122]. Наведемо, систематизований комплекс ключових переваг та можливостей CRM-системи на рис. 3.7.

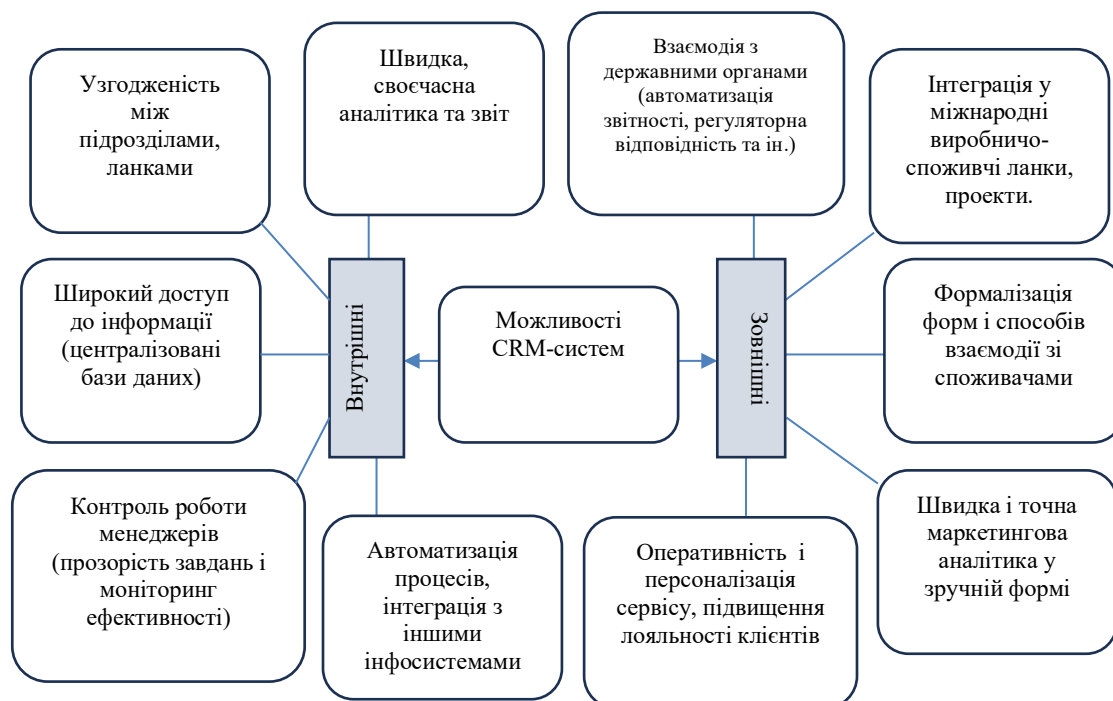


Рис. 3.7. Систематизований комплекс ключових переваг та можливостей CRM-системи

Джерело: складено автором

CRM-системи є одним з ключових інструментів для оптимізації як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів, забезпечуючи підприємствам можливість ефективно адаптуватися до умов ринку. Внутрішньо вони сприяють автоматизації рутинних завдань, інтеграції різних підрозділів, покращенню аналітики та контролю, що підвищує продуктивність компанії. Зовнішньо вони відкривають нові горизонти у взаємодії з клієнтами, державними органами, міжнародними партнерами та міжгалузевими кластерами, сприяючи персоналізації обслуговування, розвитку маркетингових стратегій та міжнародних проєктів[121].

На основі отриманих даних за допомогою CRM-системи робляться відповідні висновки та експортуються дані в інші модулі програмного забезпечення або подаються на вимогу президента вертикально інтегрованої компанії, співробітників функціональних підрозділів, а також клієнтів у зручному лаконічному вираженні. Доцільність використання CRM-системи у стратегічному менеджменті обґрунтована у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльний огляд впливу CRM-систем на стратегію і операційні процеси компаній з та без впровадження CRM-системи.

Контекст	Без CRM-системи	З CRM-системою
1	2	3
Організація стратегічного управління	Ручна координація між підрозділами, та бізнес-одиницями, відсутність єдиної платформи для обміну інформацією, що ускладнює інтеграцію стратегічних рішень та узгодження операційних завдань між підрозділами	Централізоване управління всіма сегментами (видобуток, транспортування, збут) через інтегровану систему, що забезпечує своєчасність, повноту та ефективність реалізації стратегії
Стратегічне планування	Відсутність інструментів для деталізації стратегічних цілей підрозділів.	Формування стратегічних цілей і завдань із можливістю уточнення завдання, моніторингу виконання, аналізу результатів та корегування в CRM.

Закінчення табл. 3.6

1	2	3
Обробка даних	Ручне зведення та узгодження даних, що потребує значних ресурсів і збільшує ризик помилок.	Єдина база даних із автоматизованим аналізом показників у реальному часі, що забезпечує оперативність і точність роботи.
Взаємодія з клієнтами	Акцент здебільшого на пошук і залучення нових клієнтів, без механізмів утримання існуючих. Лише традиційні способи комунікації: телефон, факс, електронна пошта, особисті візити.	Зосередження на утриманні існуючих клієнтів через персоналізоване обслуговування. Розширення каналів, включаючи інтерактивні рішення, для цілодобової підтримки клієнтів і аналіз їх потреб (інтерактивні чати, IVR, мобільні сервіси та платформи)
Конкурентні переваги	Конкуренція за ціною та якістю продукції без урахування рівня обслуговування.	Переваги на основі якості обслуговування, швидкості реагування та гнучкості умов співпраці.
Регуляторна відповідальність	Затримки у підготовці звітів для державних органів, ручна обробка даних із ризиком помилок.	Автоматизація звітності, швидке узгодження з регуляторними вимогами, мінімізація ризиків штрафів
Територіальна доступність	Залежність клієнтів від географічного розташування постачальників.	Територіальна незалежність клієнтів завдяки онлайн-платформам і мобільним додаткам.
Міжнародна співпраця, експорт	Тривала підготовка документів для іноземних партнерів, ускладнена комунікація.	Автоматизація підготовки звітів, контрактів і аналітики для міжнародних партнерів.

Джерело: складено автором

Таким чином, можемо констатувати, що CRM-система є ключовим інструментом для вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу, який забезпечує централізоване управління бізнес-процесами, автоматизацію даних і персоналізовану взаємодію з клієнтами. Це сприяє підвищенню ефективності ухвалення рішень, точності планування та оптимізації ресурсів. Автоматизація звітності та розширення каналів комунікації покращують клієнтський досвід, що підсилює конкурентоспроможність і гнучкість у міжнародній

співпраці[121]. Однак головний чинник результативності полягає не лише в автоматизації чи централізації, а в тому, що розвиток відносин із клієнтами здійснює визначальний вплив на реалізацію управлінської корпоративної стратегії. Саме якість взаємодії з клієнтами стає основою для довгострокового успіху та стійкого розвитку вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу. В результаті опрацювання наукової літератури було виявлено результати впровадження CRM-систем для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в компанії (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Ефективність впровадження CRM-систем для удосконалення
стратегічного менеджменту в компанії**

Зміни	Характеристика змін за 2 роки, релевантні чинники
1	2
Зростання обсягу продажів	Приріст на 10 % через автоматизацію управління клієнтами, сегментацію та покращення роботи з промисловими споживачами. <i>Зростання забезпечується:</i> - точним визначенням пріоритетних сегментів, - індивідуальним підходом до клієнтів через персоналізовані пропозиції, - автоматизованим формуванням повторних угод.
Покращення управління угодами	Успішні угоди зростають на 10-12% через прогнозування потреб клієнтів, оцінку контрактів і точний розподіл завдань. <i>Покращення відбувається через:</i> - використання CRM для оцінки ризиків угоди на ранніх етапах, - автоматизацію контролю виконання угод і розподілу ресурсів, - зменшення часу на укладання угод завдяки оптимізованим процесам.
Збільшення маржі	Підвищення на 3-5% завдяки оптимізації тарифів і адаптації пропозицій до потреб ринку. <i>Чинники зростання:</i> - аналіз конкурентоспроможності тарифів дозволяє уникнути демпінгу, - персоналізовані пропозиції збільшують цінність продукту для клієнта, - ефективніше управління витратами, - підвищення лояльності клієнтів.
Підвищення задоволеності клієнтів	Задоволеність зростає на 12-15% завдяки швидкій обробці запитів, персоналізації та інтеграції систем підтримки. <i>Клієнти оцінюють:</i> - швидкий зворотний зв'язок завдяки автоматизованим інструментам. - відстеження історії запитів і персоналізовану підтримку. - прозорість процесів і легкість комунікації, - зменшення кількості скарг та підвищення рівня довіри клієнтів.

Закінчення табл. 3.7

1	2
Зниження змінних витрат	Скорочення на 3% через автоматизацію звітності, оптимізацію обслуговування та управління ланцюгом постачання. <i>Зниження витрат відбувається за рахунок:</i> - автоматизації рутинних процесів (звіти, нагадування, комунікація), - оптимізації витрат на маркетинг і клієнтське обслуговування, - зменшення потреби в додатковому персоналі (простору) завдяки ефективнішому використанню ресурсів.
Оптимізація управління енергоресурсами	Точність прогнозування попиту зростає на 15-20% через інтеграцію CRM із системами обліку та аналізу споживання. <i>Оптимізація забезпечується:</i> - аналітикою споживання клієнтів для точного планування видобутку та постачання. - скороченням надлишкового зберігання та транспортування ресурсів.
Розширення експортного потенціалу	Скорочення часу на підготовку документів і контрактів на 30%, інтеграція з міжнародними ринками. <i>Поліпшення відбувається через:</i> - інтеграцію CRM із міжнародними стандартами контракування. - автоматизовану підготовку аналітики для іноземних партнерів. - скорочення людських помилок, - покращення репутації компанії на міжнародному ринку завдяки професійному підходу.
Інтеграція між підрозділами	Скорочення часу на координацію між підрозділами на 40% через централізоване управління. <i>Узгодженість між підрозділами досягається через:</i> - централізовану базу даних для координації виробничо-збутових процесів, - автоматизацію взаємодії між підрозділами, - зменшення кількості внутрішніх конфліктів та підвищення командної ефективності
Автоматизація звітності та аналітики	Скорочення часу на підготовку звітності для регуляторів на 50% завдяки автоматизації збору та аналізу даних. <i>Це досягається завдяки:</i> - використанню автоматизованих шаблонів звітності. - інтеграції з державними інформаційними системами для передачі даних у реальному часі - підвищення точності звітності та зменшення ризику штрафних санкцій.
Енергетична безпека та управління ризиками	Управління ризиками покращується на 20-25% через аналітичні функції CRM, які ідентифікують слабкі місця в системі постачання. <i>CRM забезпечує:</i> - виявлення ризиків через аналіз історичних даних. - інтеграцію даних про постачання з клієнтськими запитами для оптимального управління ризиками.

Джерело: досліджено та узагальнено автором

За отриманими результатами можемо зробити висновок, що у ході дослідження був виявлений комплекс лише позитивних змін в ефективності господарської діяльності вітчизняних підприємств, які впровадили CRM-систем для удосконалення стратегічного менеджменту.

Попри це, є широке коло загроз які можуть впливати на результативність використання CRM-систем у стратегічному менеджменті. Зокрема, до основних загроз належать:

- високі витрати на впровадження та підтримку системи;
- можливий низький рівень адаптації персоналу, опір співробітників;
- пряма залежність від якості даних для аналізу, недостатньо структуровані або застарілі дані можуть знижувати точність прогнозів;
- хакерські атаки або порушення правил безпеки можуть призвести до втрати даних, фінансових збитків та шкоди репутації;
- надмірна залежність від провайдера та його технічного стану, при цьому зміни в політиці провайдера або припинення обслуговування можуть порушити роботу компанії;
- ризик перенавантаження функціональністю, що може ускладнити роботу співробітників та підвищити витрати на навчання,
- повільний термін окупності може створити фінансовий тиск на компанію, особливо в умовах обмежених ресурсів,
- труднощі інтеграції з існуючими на підприємстві інформаційними системами,
- відсутність чіткого розуміння цілей та результатів впровадження може призвести до невдоволення керівництва та співробітників[121].

Впровадження CRM-системи має беззаперечні переваги та супутні виклики, які потребують ретельного планування, інвестицій у навчання персоналу та розвитку технічної інфраструктури. В умовах динамічних змін ринку і регуляторних вимог компаніям також необхідно враховувати необхідність постійного оновлення CRM-системи та її адаптації до нових бізнес-потреб.

В рамках нашого дослідження, з огляду на складність та багатоаспектність господарської діяльності вертикально інтегрованих підприємств паливно-енергетичного комплексу, вважаємо за доцільне для

підприємств, що підлягали аналізу, слід обрати CRM - системи на замовлення. Відповідно, вважаємо доцільним конкретно розписати реалізацію цілей та завдань згідно часового графіку[121].

Узагальнивши основні результати дослідження у даному розділі, здійснимо вибір основних процедур в межах етапів програми вдосконалення стратегії менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу та наведемо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Вибір основних цілей та завдань програми вдосконалення
стратегічного менеджменту вертикально інтегрованих компаній
паливно-енергетичного комплексу**

№ пп	Етапи програми	Тривалість, днів	Суть цілі та завдання
1	2	3	4
Ціль 1 «Формування виробничо-операційної стратегії» Сума днів по завданнях - 264 А			
1.	Завдання 1.	62	Проаналізувати та оцінити наявний стратегічний ресурсний потенціал компанії
2	Завдання 2.	65	Визначити стратегічні орієнтири
3	Завдання 3.	31	Створити ефективний проектний менеджмент
4	Завдання 4.	45	Здійснити проектування виробничо-операційної стратегії
5	Завдання 5.	61	Впровадити виробничо-операційну стратегію
Ціль 2. «Удосконалення управлінської вертикалі» Сума днів по завданнях - 311 В			
6	Завдання 1.	31	Здійснити перепроєктування інтегрованих підприємств за міжгалузевим кластерним принципом
7	Завдання 2.	62	Забезпечити дію закону вертикальної інтеграції з утриманням ключових елементів горизонтальної інтеграції
8	Завдання 3.	93	Оптимізувати структуру управлінської вертикалі за новим типом «розумної» децентралізації
9	Завдання 4.	125	Забезпечити ефективний механізм розробки нових напрямів діяльності шляхом створення служби управління змінами та створити повноцінну службу для розвитку персоналу

Закінчення табл. 3.8

1	2	3	4
Ціль 3. «Впровадження прогресивних інструментів стратегічного менеджменту» Сума днів по завданнях - 310 С			
10	Завдання 1.	62	Опрацювати відсутні інструменти стратегічного менеджменту, серед наступних: Інтерим-менеджмент (IM), Management by Learning (MBL), Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI), Business Process Reengineering (BPR), TQM, Time Management (TM), Just in Time (JIT)
11	Завдання 2.	186	Впровадити CRM-систем для удосконалення стратегічного менеджменту
12	Завдання 3.	62	Провести навчання персоналу щодо використання нового програмного забезпечення

Джерело: розробка автора

Для ефективного проведення програми слід сформувати множину поєднаних між собою елементів, які відображають залежність по усіх етапах робіт у процесі впровадження програми – сіткову модель, яку наведемо на рис. 3.8.

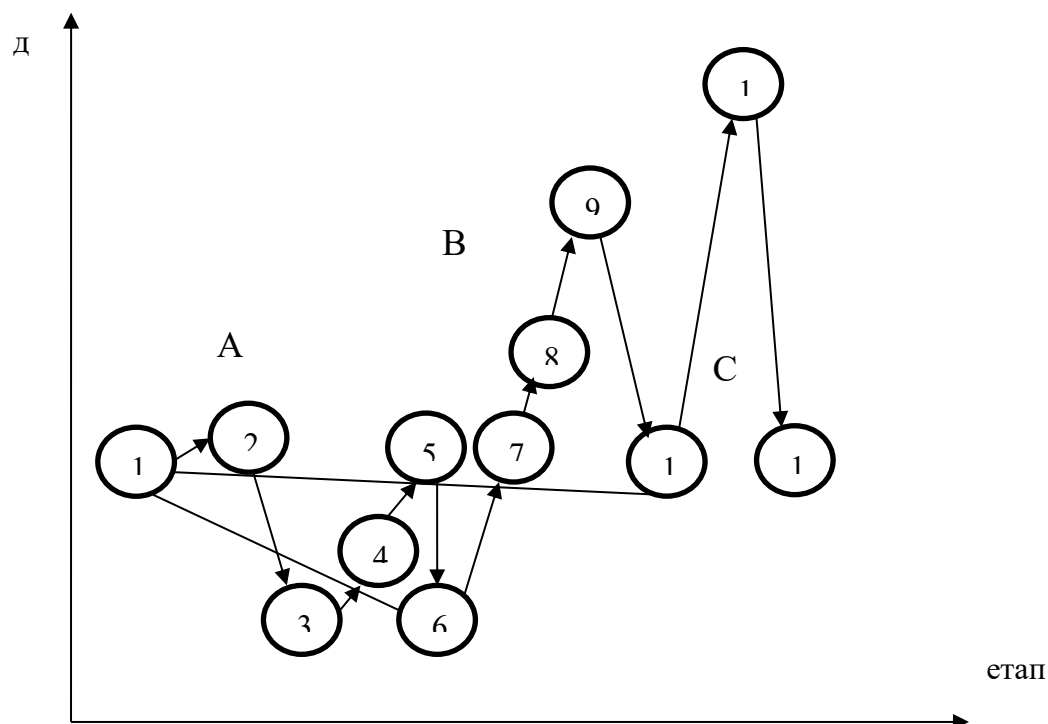


Рис. 3.8. Сіткова модель програми вдосконалення стратегічного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу

Джерело: розробка автора

Тривалість виконання робіт у межах передбачених етапів визначається наявністю ресурсного забезпечення програми.

В процесі виконання поставлених завдань програми вдосконалення стратегічного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу може бути вибудована структура програмного продукту, тобто, загальна схема усіх продуктивних результатів програми.

Продуктами проекрованої програми вдосконалення стратегічного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу:

- на етапі I можуть бути: ефективна реалізація виробничо-операційної стратегії, гарантування успішного розвитку, впровадження останніх технологічних інновацій у виробництво, максимізація прибутку тощо- на етапі II можуть бути: формування міжгалузевих союзів, угод, альянсів, впровадження нового типу управлінської вертикалі вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу, забезпечення безперебійного постачання енергоресурсів на споживчий ринок, вдосконалення стратегічного менеджменту.

- на етапі III можуть бути: підвищення ефективності функціонування підприємства, максимізація прибутку та мінімізація витрат, отримання певних гарантій недопущення кризових явищ у довгостроковій перспективі, формування резервних фондів, набуття стабільних, а головне довгострокових переваг на ринку, моніторинг поточного стану усіх виробничих процесів у реальному часі, автоматизація бізнес-процесів, взаємодія між підрозділами, створення єдиної інформаційної бази даних, сегментація клієнтів, колективне прийняття рішень, створення нової системи контролю та мотивації персоналу, взаємодія клієнта та виконавця, автоматизація обробки контактів[121].

Предметно виконання програми найбільш за все буде залежати від тенденцій трансформації зовнішнього середовища та виконання технічних

робіт, а саме: встановлення програмного забезпечення, обслуговування, випробування, навчання персоналу тощо. В комплексі програми вдосконалення стратегічного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу також доцільно застосовувати інноваційні методи аналізу.

Величина витрат на впровадження проекту представлена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати на впровадження проекту

Назва витрат	Всього, грн.
Замовлення індивідуальної CRM - системи	260000,0
Навчання персоналу	15000,0
Інші витрати (підготовка документів, ліцензій та ін.)	12000,0
Разом	287000,0

Джерело: розраховано автором

Вартість впровадження CRM-системи для вертикально інтегрованої компанії паливно-енергетичного комплексу України залежить від кількох основних факторів, таких як масштаб системи, кількість залученого персоналу та додаткові витрати на інтеграцію і підтримку. Розрахунки показали, що: мінімальна вартість проекту становить приблизно 278 тис. грн, що охоплює базові витрати на розробку системи, навчання персоналу та необхідну документацію.

Максимальна вартість проекту може досягати 2 000 000 грн, враховуючи більш складні технічні вимоги, розширене навчання персоналу та інтеграцію з іншими системами. Отже, реалізація проекту потребує ретельного планування для досягнення високого рівня ROI (окупності інвестицій). Для того, щоб визначити доцільність проведення запропонованого заходу, необхідно визначити показники економічної ефективності від впровадження системи управління відносинами з клієнтами у розрізі вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу.

В результаті впровадження запропонованих заходів кожне підприємство планує збільшити обсяги реалізації послуг та, відповідно, отримати додатковий прибуток. За результатами дослідження, середній показник зростання обсягу продажів становить до 10% (3% в рік) та зменшення змінних витрат до 3 % (1 % в рік) протягом перших 3 років після впровадження системи. Це пов'язано з більш ефективною системою продажів та контролю.

В подальшому нами обраховано ефективність впровадження CRM-системи для вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу (рис. 3. 9).

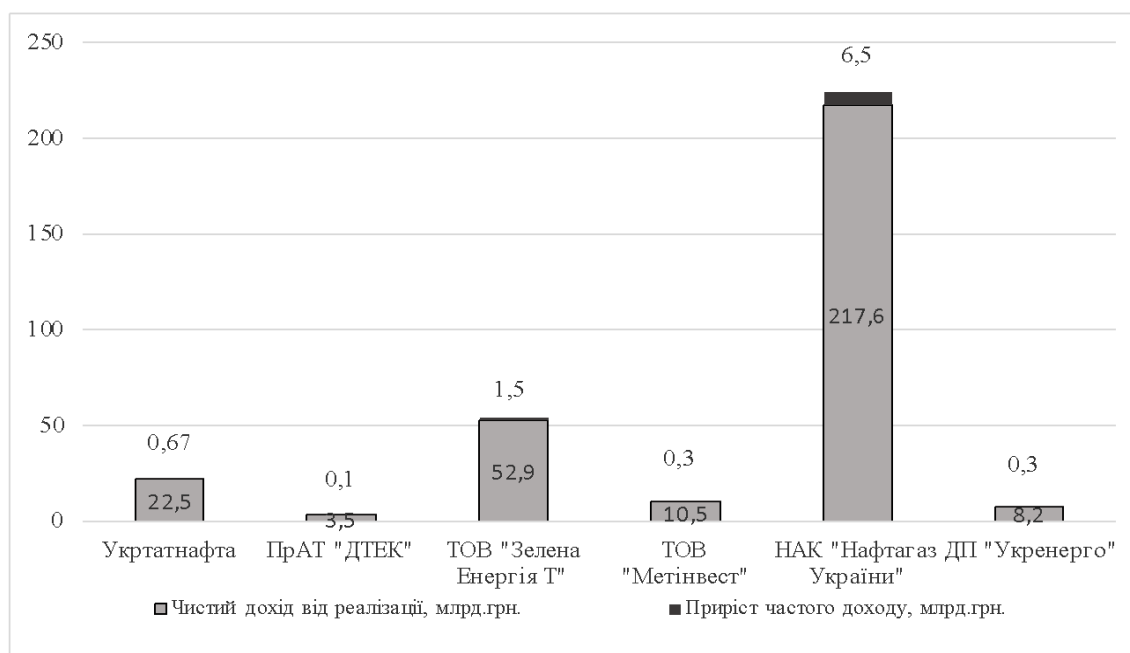


Рис. 3.9. Показники чистого доходу від реалізації товарів (послуг) до та після впровадження CRM-системи в діяльність вертикально інтегрованих компаній паливно енергетичного комплексу України, млрд. грн.

Джерело: обраховано автором

За результатами представленого аналізу можна зробити висновок, що запровадження проекту носить позитивні зміни в отриманні чистого доходу від реалізації товарів (послуг) на досліджуваних підприємствах.

Середній показник збільшення чистого доходу складає 3,01 %, що є суттєвим показником. В подальшому також обраховано та проаналізовано зміни чистого прибутку для підприємств (рис. 3.10).

В результаті отримані дані підтверджують позитивну динаміку застосування, а показники середнього приросту чистого прибутку для підприємств паливно-енергетичного комплексу становить 43,82%. При чому варто відзначити що для таких підприємств як Укртатнафта та ТОВ «Метінвест» приріст є найбільшим – 166,67% та 89,47% відповідно. А для ПрАТ «ДТЕК», НЕК «Укренерго» приріст є найменшим – 4%, 5,88% та 8,18% відповідно.

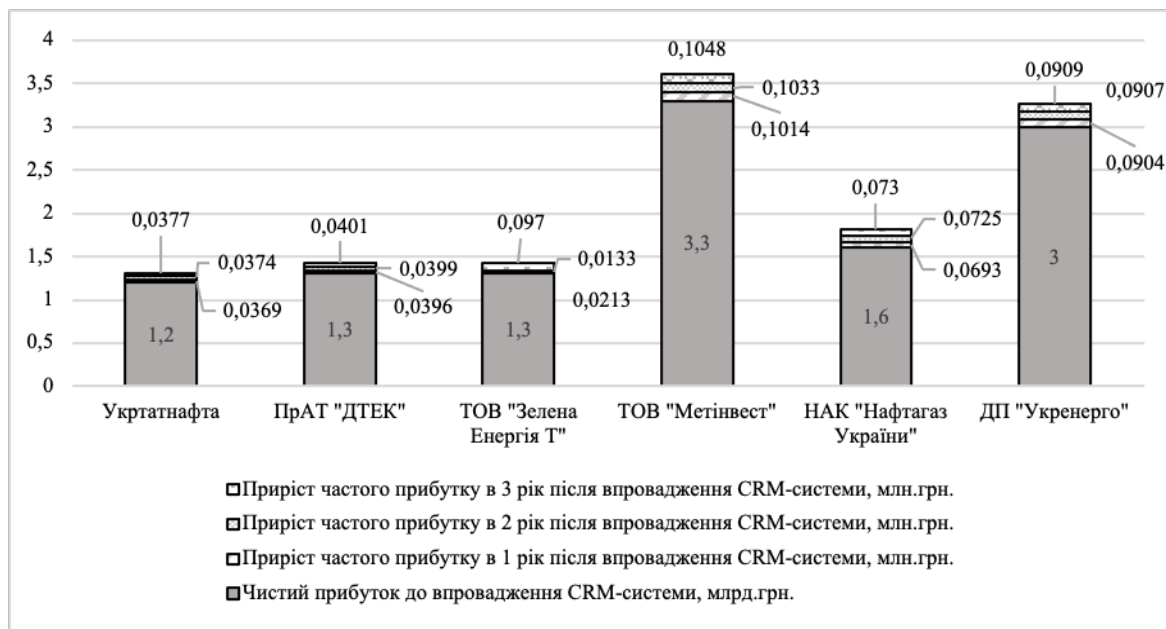


Рис. 3.10. Прогнозні показники чистого прибутку від реалізації товарів (послуг) до та після впровадження CRM-системи, млрд.грн.

Джерело: обраховано автором

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження електронної системи управління відносинами з клієнтами на досліджуваних підприємствах паливно-енергетичного комплексу України.

Спираючись на попередні обрахунки нами визначаємо основні показники економічної ефективності впровадження CRM-системи:

капітальні витрати (початкові інвестиції), термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності (табл. 3.10).

Отже, можемо визначити, що показники ефективності запропонованого заходу є позитивними, тобто проведення проекту можна назвати ефективним та доцільним для кожного з вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу.

Таблиця 3.10

Показники ефективності запропонованих заходів для вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу

Показник	Одиниці виміру	Всього
1	2	3
ПАТ «Укртатнафта»		
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	287,0
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	238708,5
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	487075,5
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	486788,5
Термін окупності недисконтований	роки	0,001
Термін окупності дисконтований	роки	0,003
Індекс доходності	-	1696,1
Індекс прибутковості	-	1697,1
ПрАТ «ДТЕК»		
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	287,0
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	60685,8
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	123909,2
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	123622,2
Термін окупності недисконтований	роки	0,005
Термін окупності дисконтований	роки	0,01
Індекс доходності	-	430,7

Закінчення табл. 3.10

1	2	3
Індекс прибутковості	-	431,7
ТОВ «Зелена Енергія Т»		
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	287,0
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	606490,9
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	1237351,6
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1237064,6
Термін окупності недисконтований	роки	0,0005
Термін окупності дисконтований	роки	0,001
Індекс доходності	-	4310,3
Індекс прибутковості	-	4311,3
ТОВ «Метінвест холдинг»		
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	287,0
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	173744,7
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	354549,3
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	354262,3
Термін окупності недисконтований	роки	0,002
Термін окупності дисконтований	роки	0,004
Індекс доходності	-	1234,4
Індекс прибутковості	-	1235,4
НАК «Нафтогаз України»		
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	287,0
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	2800938,6
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	5714024,9
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	5713737,9
Термін окупності недисконтований	роки	0,0001
Термін окупності дисконтований	роки	0,0003
Індекс доходності	-	19908,5
Індекс прибутковості	-	19909,5
НЕК «Укренерго»		
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	287,0
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	134314,6
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	274111,9
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	273824,9
Термін окупності недисконтований	роки	0,002
Термін окупності дисконтований	роки	0,005
Індекс доходності	-	954,1
Індекс прибутковості	-	955,1

Джерело: обраховано автором

Крім того, що заходи, впроваджені на підприємстві, мають бути ефективними, вони також мають позитивно впливати на зміну показників

його діяльності (збільшити рентабельність діяльності, збільшити прибуток, зменшити витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізованих послуг тощо) в майбутньому. Запропоновані заходи дозволили змодельовати показники чистого прибутку, за якими показники їх середнього приросту для підприємств ПЕК становлять в середньому 3%. Для оцінки перспективних значень розраховано прогнозні значення чистого прибутку на 2024-2026 роки.

В подальшому нами прогнозовано динаміку чистого прибутку для досліджуваних підприємств паливно-енергетичного комплексу на три роки за допомогою трендових моделей (табл. 3. 11).

Таблиця 3.11

**Прогноз чистого прибутку вертикально інтегрованих компаній
паливно-енергетичного комплексу Україна на 2024 – 2026 рр.**

Вид моделі	Прогноз чистого прибутку без впровадження змін, млрд. грн.	Прогноз чистого прибутку після впровадження змін, млрд. грн.	Рік	Вид моделі	Прогноз чистого прибутку без впровадження змін, млрд. грн.	Прогноз чистого прибутку після впровадження змін, млрд. грн.
<i>ПАТ «Укртатнафта»</i>				<i>ТОВ «Метінвест холдинг»</i>		
$y = 0,5198x + 0,6195$	1,2313	1,2682	2024	$y = 0,7896x + 0,7747$	3,3804	3,4818
	1,2472	1,2846	2025		3,4438	3,5472
	1,2553	1,2930	2026		3,4940	3,5988
<i>ПрАТ «ДТЕК»</i>				<i>НАК «Нафтогаз України»</i>		
$y = 0,4698x + 0,7106$	1,3213	1,3610	2024	$y = 0,1502x + 2,0702$	2,3105	2,3798
	1,3314	1,3713	2025		2,4172	2,4898
	1,3361	1,3762	2026		2,4333	2,5063
<i>ТОВ «Зелена Енергія Т»</i>				<i>НЕК «Укренерго»</i>		
$y = 0,449x + 0,1253$	0,7090	0,7303	2024	$y = 0,8843x + 0,3589$	3,0118	3,1022
	0,4436	0,4570	2025		3,0222	3,1129
	0,3245	0,3342	2026		3,0315	3,1224

Джерело: обрховано автором

Варто відзначити, що за класичним підходом [123] було обрано лінійні тренди, в яких за невідомі виступають показники для y – прогноз чистого прибутку, тис. грн., x – кількість місяців з моменту впровадження запропонованих інновацій. В результаті наявні обрахунки засвідчую збільшення в 2024 – 2026 рр. значення чистого прибутку для кожного досліджуваного підприємства. Ілюстративне представлення прогнозу чистого прибутку представлено на рис. 3.11 – 3.16.

Для ПрАТ «ДТЕК» Отже, за прогнозом чистий прибуток у 2025 р. становитиме 1640656,6 тис. грн., а у 2026 р. – 1701342,4 тис. грн. Як бачимо без впровадження будь-яких змін за лінійним трендом прогнозується збільшення чистого прибутку на 182057,4 тис. грн. за період 2024-2026 років, або на 107,68%.

Компанія ТОВ «Зелена Енергія Т» може покращити показник чистого прибутку за прогнозом у 2025 р. становитиме 3917097,8 тис. грн., а у 2026 р. – 4523588,7 тис. грн. Як бачимо без впровадження будь-яких змін за лінійним трендом прогнозується збільшення чистого прибутку на 1819472,7 тис. грн. за період 2018-2020 років, що становить на 136,%,

ТОВ «Метінвест холдинг за прогнозом буде мати чистий прибуток у 2025 р. 2311932,4 тис. грн., а у 2026 р. – 2485677,1 тис. грн. Як бачимо без впровадження будь-яких змін за лінійним трендом прогнозується збільшення чистого прибутку на 521234,1 тис. грн. за період 2018-2020 років, що становить 116,2%.

Для НАК «Нафтогаз» за прогнозом чистий прибуток у 2025 р. становитиме 32710530,2 тис. грн., а у 2026 р. – 35511468,8 тис. грн. Як бачимо без впровадження будь-яких змін за лінійним трендом прогнозується збільшення чистого прибутку на 8402815,8 тис. грн. за період 2018-2020 років, або на 118,7%.

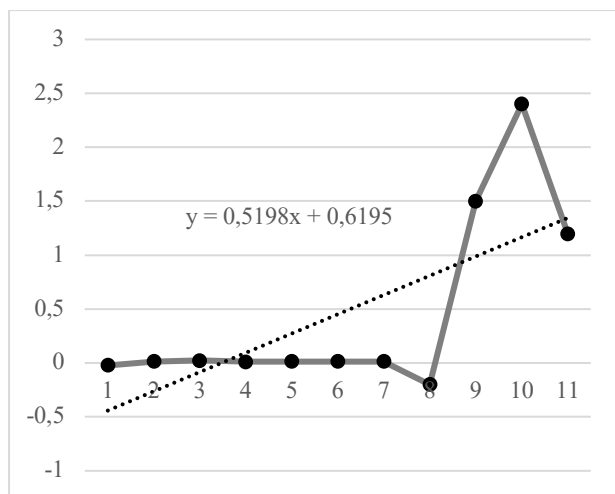


Рис. 3.11. Трендова модель чистого прибутку ПАТ «Укртатнафта» за 2013-2023 рр., млн. грн.

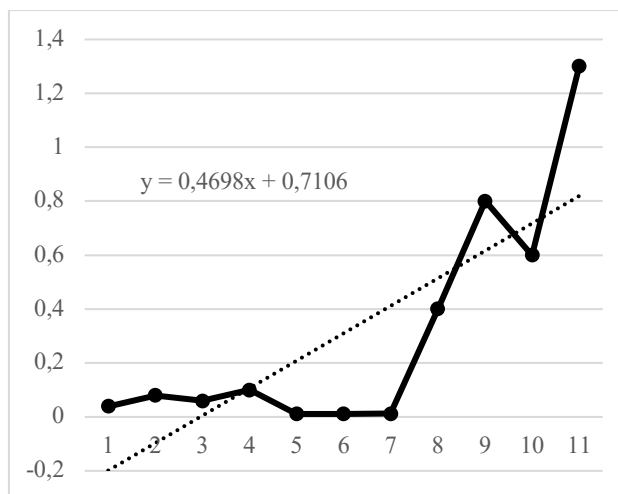


Рис. 3.~12. Трендова модель чистого прибутку ПрАТ «ДТЕК» за 2013-2023 рр., млн. грн.

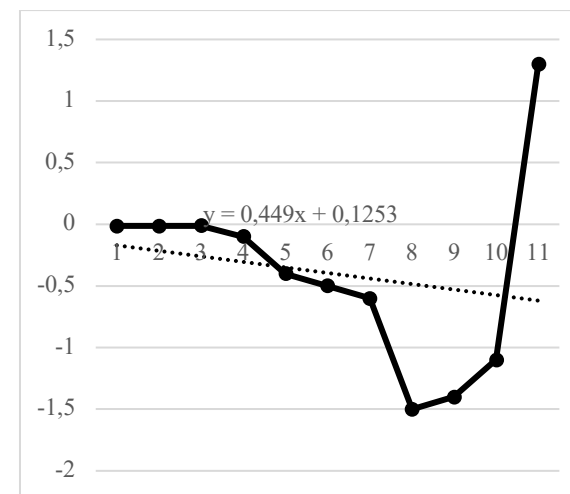


Рис. 3.13. Трендова модель чистого прибутку ТОВ «Зелена Енергія Т» за 2013-2023 рр., млн. грн.

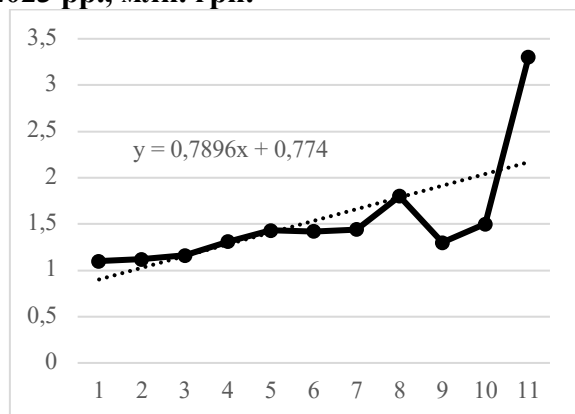


Рис. 3.14. Трендова модель чистого прибутку ТОВ «Метінвест» за 2013-2023 рр., млн. грн.

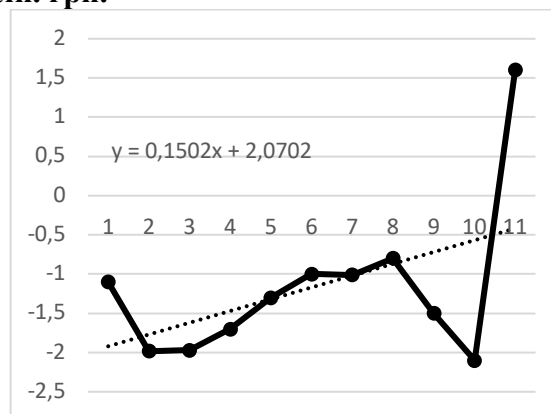


Рис. 3.15. Трендова модель чистого прибутку НАК «Нафтогаз» за 2013-2023 рр., млн. грн.

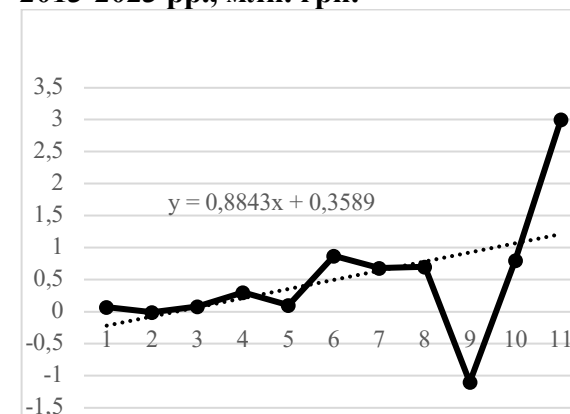


Рис. 3.16. Трендова модель чистого прибутку ДП «Укренерго» за 2013-2023 рр., млн. грн.

І для НЕК «Укренерго» за прогнозом чистий прибуток у 2025 р. становитиме 2016660,2 тис. грн., а у 2026 р. – 2150974,8 тис. грн. Як бачимо без впровадження будь-яких змін за лінійним трендом прогнозується збільшення чистого прибутку на 402943,8 тис. грн. за період 2018-2020 років, або на 114,2 %.

За результатами проведених розрахунків прогнозних значень чистого прибутку можемо зробити висновок, що на всіх вертикально інтегрованих компаніях паливно-енергетичного комплексу очікуються позитивна тенденція динаміки даного показника, що свідчить про ефективність та доцільність запропонованого заходу.

Висновки по розділу 3

В результаті аналізу та обґрунтування сучасної методики формування виробничо-операційної стратегії інтегрованої композиції у паливно-енергетичному комплексі в період ринкових трансформацій виявлено, що для сучасних напрямів вдосконалення характерним є орієнтація на глобалізаційні процеси в економіці, а що стосується України, то на додаток до попереднього в країні відбуваються трансформаційні рухи компенсаторного характеру у напрямі європейської інтеграції. Специфічною особливістю виробничо-операційної стратегії є те, що довгострокове стабільне функціонування операційної системи неможливе без побудови загальної стратегії виробництва та реалізації, що і є визначальною умовою забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства. Виявлено, що сутність виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу проявляється в інжинірингових заходах щодо розробки стратегічних напрямів використання наявного ресурсного потенціалу інтегрованих компаній, розробки виробничих процесів та моніторингу отримуваних

результатів у процесі виробництва з метою максимізації прибутку та реалізації довгострокової корпоративної стратегії керуючого підприємства. З огляду на це основними виробничо-операційними завданнями розвитку вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу пропонується модернізація виробничого-технічних засобів, впровадження інноваційних технологій у виробничу діяльність, підвищення конкурентоспроможності паливно-енергетичних підприємств тощо.

У напрямі вдосконалення управлінської вертикалі у вертикально інтегрованих паливно-енергетичних компаніях з урахуванням загальнодержавних інтересів зроблено висновки про те, що системи внутрішньо-економічної взаємодії учасників вертикально інтегрованих паливно-енергетичних компаній характеризується комплексом проблеми їх організації, який було умовно розподілено на три укрупнених категорії: організаційно-управлінські проблеми, майнові проблеми, обмінно-розподільні проблеми. Запропонований підхід до управління вертикально інтегрованої компанії дає можливість розділити фінансові, виробничі, кадрові та інші потоки. Виходячи з даного висновку, пропонуємо прийняти за основу управління вертикально інтегрованими компаніями паливно-енергетичного комплексу на основі управління потоками.

3 Для ефективного управління процесом реформування і трансформації системи стратегічного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу у нестабільних ринкових умовах при виникненні кризових явищ в економіці та в складному зовнішньому середовищі, для їх розвитку і руху вперед вони повинні мати досконалу систему стратегічного управління, яка б забезпечила: формування мети діяльності та загального напрямку розвитку; вибір правильних стратегій розвитку; вибір вірних напрямків розвитку та грамотного розподілу ресурсів; коригування можливостей

наданих зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом; ефективне використання і своєчасне, при необхідності, переміщення у прибуткові зони наявних ресурсів; ефективне керування зовнішніми зв'язками. Тим вертикально інтегрованим компаніям паливно-енергетичного комплексу, які не використовують сучасні технології менеджменту, запропоновано здійснити заходи з їх інтеграції у господарську діяльність. А враховуючи сучасні умови, в яких функціонують підприємства особливу увагу у вдосконаленні стратегічного менеджменту вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу серед інших аспектів слід приділяти створенню ефективного механізму взаємодії з клієнтами. Задоволення потреби в специфічному інструменті, який дозволяє вирішувати складні та багатоаспектні завдання, що стоять перед сучасними підприємствами, пропонується здійснити за допомогою інноваційного інструменту автоматизації менеджменту є CRM-системи.

Здійснивши прогноз ефективності функціонування трансформованої моделі системи стратегічного управління вертикально інтегрованих промислових компаній з'ясовано, що очікувані результати від впровадження CRM-системи у господарську діяльність всіх аналізованих підприємств свідчать про економічну доцільність виконання даного проекту. На основі результатів розрахунки показників економічної ефективності можна зробити висновок, що після його проведення збільшаться прибутки, а також покращаться показники рентабельності діяльності вертикально інтегрованих компаній.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [100,120,93,121]

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання щодо поглиблення теоретичних засад, розвитку методичних підходів, а також розробки практичних рекомендацій щодо стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями. Отримані автором узагальнення теоретичних положень та наукове обґрунтування практичних рекомендацій дають підставу для таких висновків:

1. Теоретичний базис дослідження виступає підґрунтям для уточнення змісту поняття стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями у синтезі підходів: цілісного; самоорганізованості; системності управління; інтегративності; взаємопов'язаності та застосування збалансованої системи показників. Такий синтез розкривається через взаємодію функціонально-структурних елементів (самодостатність у забезпеченні та відтворенні своїх ресурсів кожного з елементів); імплементацію якостей властивих кожній з підсистем (елементу) до загальних властивостей; декомпозиції стратегічних цілей. Це дозволяє закріпити господарські зв'язки, посилити стимули для отримання кінцевого результату, сконцентрувати ресурси за найефективнішими напрямками технічної політики, використовувати ефективну систему взаєморозрахунків, підвищити конкурентоспроможність українських виробників на зовнішніх ринках.

2. В основу розробленого методичного підходу до формування вертикально інтегрованих компаній, який базується на принципах конструктивно-технологічної близькості між створеною високотехнологічною продукцією покладено: інструментарій аналізу та оцінювання інноваційного розвитку компаній за умов зміни завдань та особливостей функціонування; розробку та формулювання стратегій досягнення цілей по кожному з ринків; оцінка і контроль реалізації

стратегії досягнення цільових показників ефективності підзвітними бізнес-одиницями; інформаційні інтелектуальні технології семантичного моделювання. Це, своєю чергою, забезпечує інноваційну траєкторію розвитку компанії через прискорення інформаційного та товарного обміну; зростання кількості та складності системи зв'язків між різними діючими суб'єктами; значного збільшення термінів життєдіяльності підприємств на ринку; динамічні зміни очікувань споживачів; ефективну роботу з надвеликими масивами даних.

3. Інструментарій реалізації стратегії вертикальної інтеграції компанії передбачає синтез економічного, соціального та екологічного її розвитку на принципах: науковості; єдності; сумісності; гнучкості; комплексності; ефективності та результативності, що забезпечить формування оптимального портфеля стратегічних бізнес-одиниць компаній. Головним принципом реалізації стратегії вертикальної інтеграції компанії є впорядкованість формування та оновлення мінімально необхідного строго цілеорієнтованого та ефективно керованого переліку об'єктів інвестування, що забезпечують оптимізацію виробничо-технологічної кооперації і підтримку та розвиток матеріально-технічної бази компаній.

4. Виявлені ключові тенденції та закономірності розвитку компаній ПЕК України свідчать, що війна, руйнування критичної інфраструктури, інфляція та скорочення діяльності суміжних напрямків негативно вплинули на галузь. Встановлено, що розвиток галузі залежить від впровадження інноваційних технологій, активізації використання відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від імпорту. Удосконалення моделей вертикальної інтеграції може стати ключем до подолання сучасних викликів і забезпечення довгострокової стійкості галузі у майбутньому.

5. Встановлено, що у своїй діяльності всі досліджувані компанії найбільш ефективно застосовують в управлінні три стратегії, серед яких виживання – ПАТ «Укртатнафта», диверсифікації – ПрАТ «ДТЕК» та НЕК «Укренерго» і лідерства – НАК «Нафтогаз України», ТОВ «Метінвест холдинг» та ТОВ «Зелена Енергія Т». Задля забезпечення конкурентоспроможності та удосконалення стратегічного управління всім досліджуваним компаніям запропоновано застосовувати стратегію гнучкого управління.

6. За результатами визначення рівнів розвиненості систем стратегічного управління досліджуваних підприємств за окремими критеріями (стратегічне мислення персоналу; стратегічні цілі організації; маркетингові конкурентні стратегії; методи встановлення стратегій; реалізація планів тощо) встановлено, що високий рівень підтримують ПрАТ «ДТЕК», ТОВ «Метінвест холдинг», НАК «Нафтогаз України». Решта підприємств мають потенціал для підвищення ефективності стратегічного управління.

7. Концептуальні положення щодо обґрунтування виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих компаній базуються на компенсаторному правилі прийняття управлінського рішення, відповідно до якого всі показники індексного характеру взаємопов'язані, обчислені коефіцієнти вагомості на основі експертної оцінки; встановлено найкращі властивості за найважливішим критерієм стратегії; застосовано кон'юнктивні (спільні) правила; використано інжиніринг виробничих процесів; сформовано виробничо-операційні програми на основі стратегічних орієнтирів, тобто рішень, за яких недоліки стратегії за одним критерієм компенсуються перевагами за іншими. Це, в свою чергу, забезпечує гнучкість і адаптивність діяльності компаній в сучасній бізнес-реальності.

8. Управління вертикально інтегрованими компаніями в умовах конвергенції управлінських процесів базується на оптимально-векторальній інтеграції управлінських впливів, за рахунок: параметризації дієвого процесу та балансування в динамічній моделі формування та використання потенціалу підприємств; гармонізації параметрів короткострокової та довгострокової динамічної рівноважної взаємодії; визначення причинно-наслідкових взаємозв'язків між властивостями транспарентності розвитку та інвестиційними процесами; використання потенціалу території (ключових активів); взаємодії компаній та публічних інституцій. Це створює основу для підвищення ефективності виробництва через оптимізацію технологічного ланцюжка компаній (учасників); посилення конкурентної позиції, як компанії загалом, так і її окремих бізнес-одиниць; концентрацію та прискорення відтворення корпоративного капіталу; зниження трансакційних витрат при укладанні угод між господарюючими суб'єктами, що входять до єдиної інтегрованої структури.

9. Реалізацію стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями пропонується здійснювати на основі трансформаційного підходу та на моделюванні майбутнього (форсайту) за допомогою цифрових систем, а саме: динамічного ціноутворення; гейміфікації; використання відновлюваних джерел енергії та раціональному використанню ресурсів; удосконаленню автоматизованої системи управління відносинами з клієнтами; побудови сіткової моделі програми розвитку компаній. Це, своєю чергою, забезпечує адаптування до змін на ринку та управління знаннями; формування спільної системи цінностей; підвищення мотивації та соціальної відповідальності економічної поведінки її учасників; забезпечення соціального розвитку учасників; підвищення рівня задоволеності клієнтів та збільшення стійкості компаній на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Серобян А. М. Історичний розвиток поняття «стратегічне управління»: виклики в контексті війни в Україні. Всеукраїнська науково-практична конференція «Економіка у повоєнний період» м. Київ, 1 листопада 2024 року, с 28-34. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-432-3-6>.
2. Сунь-цзи. Мистецтво війни. — К.: Арій, 2014. — 128 с.
3. Ксенофонт. Анабазис. Перекл. Михайла Соневицького. — Нью-Йорк: Наукове Товариство ім. Шевченка, 1986. — 237 с.
4. Ansoff H. I. Corporate Strategy. — Middlesex: Penguin Books, 1981.
5. Shendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings. — 1972.
6. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management. Chicago: The Dryden Press, 1983.
7. Тейлор Ф.В. Принципи наукового менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm>
8. Попов С. Стратегічний менеджмент: концептуальні основи та практичні підходи. Київ: Видавництво Національного економічного університету, 1991. — 256 с.
9. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. NY: The Free Press, 1994.
10. Робінс С. П., Деченц Д. А. Основи менеджменту: Пер. з англ. — К.: Основи, 2002. — 478 с.
11. Thompson, A. A., Strickland, A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 10th ed. — New York: McGraw-Hill, 2003. — 960 p.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

13. Завадяк Р. І., Дідик В. І. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємницькою діяльністю. *Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2008, № 1, с. 106–108.

14. Синіговець О. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012, № 39, с. 275–278.

15. Киндзерський Ю. В. К основам стратегии и политики развития промышленности. *Економіка України*. 2013, № 4 (609), с. 24–43.

16. Максименко Д. В. Розвиток стратегічного управління на підприємствах аграрного сектору. *Молодий вчений*. 2015, № 4(1), с. 112–115.

17. Наливайко А. П., Н. М. Гаращенко, Є. В. Прохорова та ін. Стратегія підприємства: нав. посіб. за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Наливайко А. П.. – К.: КНЕУ, 2016. – 485.

18. Вороніна А. В., Нестеренко С. В. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2017, № 125, с. 140–149.

19. Лебідь, О. Етапи розвитку стратегічного управління. Матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасна педагогіка: теорія, методика, практика», м. Ужгород, 23-24 червня 2017 року.

20. Гудзь О. Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017, № 4, с. 5–11.

21. Серобян А. М. До питань визначення стратегічного управління вертикально орієнтованою компанією. *"Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*, 2018, №3. DOI: 10.25313/2520-2294-2018-3-3607.

22. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник. Вертикальна інтеграція. Електронний ресурс:

<http://www.subject.com.ua/economic/slovník/1018.html> (дата звернення: 29.10.2024).

23. Toffler, Alvin. Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam Books, 1990, 368 p.

24. Harrigan K. R. Vertical Integration and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 1985. V. 28. N 2. p. 397-425.

25. Radler M. Worldwide reserves increase as production holds steady. *Oil&Gas Journal*. 2002. December 23. P. 113-115.

26. Greene William N. Strategies of the Major Oil Companies (Research for Business Decisions, No 70). *Umi Research Pr.*, 2005.

27. Adelman M. Integration and the antitrust laws. *Harvard Law Review*, 1949, V. 63. N 1, p. 27-77.

28. Шевченко Л. О. Вертикальна інтеграція як один із напрямів інноваційного розвитку спиртових підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016, Т. 21, Вип. 11, с. 45-49.

29. Петленко Ю. В. Вертикальна інтеграція в агропромисловому комплексі: сутність, переваги та недоліки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2016, № 5, с. 25-32.

30. Жерліцин Д. М., Кравченко В. М., Мандра В. В.. Методологічні засади вертикальної інтеграції морських портів у ланцюги постачань. *Актуальні проблеми економіки*. 2017, № 6, с. 72-82.

31. Лапін А. В. Вертикальна інтеграція як засіб подолання інформаційної асиметрії. *Вісник Сумського НАУ*. 2015, № 5 (64), с. 235–238.

32. Криворучко О. Інформаційний простір підприємств вертикальної інтеграції. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016, № 4, с. 97–103.

33. Шукалович В. Ф. Механізм прийняття рішення в управлінні вертикальними інтеграційними процесами в агробізнесі. *Економіка АПК*. 2014, № 6, с. 44-50.

34. Серобян А. М. Роль стратегічних ресурсів в управлінні вертикально інтегрованими структурами. *Стратегія економічного розвитку України*, 2018, № 43, с. 35-46.

35. Северина С. В. Характерні методи управління японськими та американськими підприємствами та можливість їх впровадження на українських теренах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013, № 8, с. 146-148.

36. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2010, №17, с. 422-429.

37. Ігнат'єва І. А., Гарафонов О. І. Корпоративне управління. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.

38. Кизенко О. О., Серобян А. М. Обґрунтування процесів вертикально інтеграції в контексті різних теорій фірми. *Стратегія економічного розвитку України*, 2015, № 36, с. 84-92.

39. Куц, Л. Л. Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012, № 5, с. 42-46.

40. Організація економічної співпраці та розвитку (ОЕСР). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.oecd.org>(дата звернення: 20.11.2024).

41. Роїк О. М., Азарова А. О., Небава М. І. Основи стратегічного менеджменту: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2007, 2013 с.

42. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства: навч. посіб., Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71

43. Рєпіна І. Емерджентний потенціал підприємства як основа механізму впровадження інновацій і їх просування. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2019, № 6. Том 2, с. 39-43. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6(2)-39-43

44. Гребешкова О.М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук.праць. Випуск 22. К. : КНЕУ, 2009. с. 129–137.

45. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. *Ефективна економіка*. 2010, №11.

46. Калініченко С. Д. Очікувані переваги та оцінка синергічного ефекту діяльності диверсифікованих компаній. *Ефективна економіка*, 2022, № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.80

47. Петько С.М. Холдингові структури на сучасному етапі розвитку сучасного ринку. *Наукові праці МАУП*, 2015, № 46 (3), с. 194 – 200.

48. Касьянова Н. В. Формування вертикально-інтегрованих високотехнологічних компаній. *Вісник Донбаської державної машинобудівельної академії*. 2017. № 1 (40), ст. 124 – 128.

49. Данько, Т., Ширяєва, Н. Корпоративний форсайт в менеджменті міжнародного бізнесу. *Підприємництво та інновації*, 2020, №15, 42-48. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.7>

50. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC: World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>

51. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017, № 16 (1), ст. 145 – 148.

52. Оболенцева Л.В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління): конспект лекцій для студентів 4 курсу денної та заочної форм

навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 073–Менеджмент/ЛВ Оболенцева, ІВ Писарева; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. ОМ Бекетова.–Харків: ХНУМГ ім. ОМ Бекетова, 2021.–130 с.

53. Дончак, Л. Г., Ціхановська О. М. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. [Електронний ресурс]. Економіка. Управління. Інновації, 2016, № 2. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8020/1/Сутність%20та%20удоскonalення%20стратегічного%20управління%20підприємством.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

54. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016, №14, с. 344-347.

55. Морохова В. О., Василик Н. М. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу. *Економічний форум*. 2013, № 4, с. 120-126.

56. Зінгаєва Н. Є. Портфельний аналіз як інструмент розробки оптимальної стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015, № 2 (5), ст. 53 – 57.

58. Юшкевич О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства»: для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр». Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир, 2021. 147 с.

59. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Міжнародна економічна політика*, 2012, № 1–2 (16–17), с. 109–132.

60. Іванов І. І., Петрова О. О. Передумови адаптації організаційної структури та організаційної культури до нової стратегії. *Економіка та держава*. 2012, № 3, с. 45-47.

61. Ковалевська А. В., Родченко В. Б., Леонт'єва Ю. Ю. Стратегія підприємства: навч. посібник у тестах. — Харків: ХНАМГ, 2013. 282 с.

62. Хамел Г., Прахалад К. К. Боротьба за майбутнє. *Competing for the Future*. Пер. з англ. Київ: Основи, 2005. 316 с.

63. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч посіб - К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

64. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б. Стратегія сталого розвитку швидкозростаючих організацій. *Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"*, 2022.

65. Treacy M., Wiersema F. *The Discipline of Market Leaders*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995.

66. Moore, J. F. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, NY: Wiley Harper Business, 1996.

67. Brandenburger Adam M., Stuart. H. W. Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1996, vol. 5, No. 1, P. 5-24.

68. Серобян А. М., Кизенко О. О. Стратегічні орієнтири максимізації вартості інтегрованих компаній. X міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: теорія та практика», 10-11.10.2024 р. КНЕУ, м. Київ, с. 27-30.

69. Kathleen M.Eisenhardt, Shona L. Brown. Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. *Harvard Business Review*, May – June 1999, pp. 72-82.

70. Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Jin D. Theory and research in strategic management: Swings of the pendulum, *Journal of Management*, 1999, 25(3), p. 417-456.

71. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2024).

72. Кизенко О. О., Серобян А. М. Стратегії вертикальної інтеграції в енергетичному секторі України: досвід лідерів у контексті сучасних викликів. *Стратегія економічного розвитку України*, 2024, №55, с.97-110. DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.097.112>.

73. Портал даних видобувної галузі України [Електронний ресурс]. – URL: <https://eiti.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2024).

74. Офіційний сайт ПрАТ «ДТЕК» [Електронний ресурс]. – URL: <https://dtek.com/ua> (дата звернення: 21.11.2024).

75. Priymak, N. S., Ivanova, N. S., Malovychko, S. V. VRIO Analysis as a Tool for Assessing Strategic Change Opportunities. *Trade and Market of Ukraine*, 2020, № 2(48).

76. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України» [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.naftogaz.com> (дата звернення: 19.11.2024).

77. OECD. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності: редакція 2015 року. Paris: OECD Publishing, 2019. – DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk>.

78. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2024).

79. Розумков центр [Електронний ресурс]. – URL: <https://razumkov.org.ua> (дата звернення: 21.11.2024).

80. ТОВ «Зелена Енергія Т». Офіційний сайт. Режим доступу: <https://www.energo.ua/ua/contractors/42632690> (дата звернення: 18.11.2024).

81. НАЕК «Укренерго». Офіційний сайт. Режим доступу: <https://ua.energy> (дата звернення: 18.11.2024).

82. ТОВ «Метінвест». Офіційний сайт. Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 18.11.2024).

83. Кизенко О. О., Серобян А. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління у вертикально інтегрованих структурах. Стратегія підприємства: підприємницький контекст. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 16-17 листопада 2017 р., с. 27-28.

83. Грищенко М. І. Інтеграційні стратегії розвитку нафтогазового комплексу: досвід та перспективи. *Ефективна економіка*. 2012, № 1.

84. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємства як чинник їх економічного зростання. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016, № 1, ст. 99-107.

85. Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. *Вісник КНУТД*, 2012, № 1, с. 139-145.

86. Швидкий О., Дзебих І. Стратегія нафтогазових ТНК на глобальному інвестиційному ринку. *Міжнародна. Економічна політика*, 2011, № 1-2, с. 142-169.

87. Серобян А. М. Стратегії управління вертикально інтегрованими структурами в підприємствах ПЕК України. *Національні інтереси України*, 2024, № 4 (4), с. 403-412. DOI: [https://doi.org/10.52058/10.52058/3041-1793-4\(4\)](https://doi.org/10.52058/10.52058/3041-1793-4(4))

88. Філіппова С. Воронжак П. Бібліографічний опис для цитування: Філіппова С. В. Інноваційний розвиток промислового підприємства як об'єкт стратегічного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014, № 3. с. 124-129.

89.Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014, № 4, с. 97-104.

90. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015, № 3, с. 131-137.

91. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.

92. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2011, № 8.

93.Serobian A. M. Reform and transformation of strategic management in Ukrain's fuel and energy complex (FEC). International conference «Education and science in the face of challenges and threats. The contribution of young scientists to sustainable development» November 21-22, 2024 p., p.129-130.

94. Колесніков Д. В. Створення ефективних моделей вертикально-інтегрованих структур в Україні. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2011, № 37, с. 277–284.

95. Кушлик О. Ю., Ступанюк Г. С. Стратегічний аспект в управлінні підприємств нафтогазового комплексу. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2010, №1(1), с. 53-55.

96.Перевозова І. В. Моніторинг сучасних умов функціонування підприємств нафтогазової галузі України в контексті світового досвіду. *Науковий вісник Херсонського державного університету, серія «Економічні науки»*. 2015, № 11, Ч. 5, с. 74–76.

97. Аудит Економіку України 2030. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-audit.pdf> (дата звернення: 9.11.2024).

98. Закон України «Про Стратегію Сталого розвитку України до 2030 р.». Урядовий портал. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>

99. Колесніков Д. В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013, № 2, с. 9-15.

100. Кизенко О. О., Серобян А. М. Виробничо-операційна стратегія інтегрованих енергетичних структур: теорія та практичні рішення. *Ефективна економіка*, 2024, №12 грудня. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.21>

101. Оснач О. Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009, 365 с.

102. Skinner, W. Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. 1969, № 47(3), 136-145.

103. Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. Wiley, 1984.

104. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

105. Герасимчук В. Г. Стратегія розвитку промислового комплексу: наміри, механізми реалізації, відповідальність. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021, № 18. DOI: [10.20535/2307-5651.18.2021.230058](https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.230058).

106. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. Operations Management (8th ed.). Harlow: Pearson, 2016.

107. Водолажська, Т. О., Ачкасова, Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023, 42, с. 182-193. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.182.

108. Карпенко, Ю. В. Операційна стратегія та життєвий цикл галузі: аспекти узгодження. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020

109. Мартинюк, В. Б., Ратушняк, А. С. Операційна стратегія в умовах конкурентного середовища: наукові підходи та рішення. Львів: ЛНУ ім. І. Франка., 2021

110. Котлик, А. В., Гресь, Г. О. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграції з системою мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022, № 43, с. 82-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-14>.

111. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017, № 16(1), с. 176-179.

112. Бородин М. Ю. Організаційно-економічні засади модернізації підприємств нафтогазового комплексу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017, № 1(1), с 56-59.

113. OECD (2023), *Competition Market Study of Ukraine's Electricity Sector*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f28f98ed-en>.

114. Коваленко О. Стан та перспективи розвитку паливно-енергетичного комплексу в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2015, № 1 (48), с. 18-25.

115. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. — Львів: Кальварія, 2017. 164 с.

116. Зелена трансформація України за 2022-2023 рр. Електронне видання. Режим видання: https://greentransform.org.ua/novi-potuzhnosti-vidnovlyuvanyh-dzherel-energiyi-v-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.11.2024).

117. Михайлова Л., Семенишина І., Шпатакова О. Зелена енергетика як чинник енергетичної незалежності України. *Економіка і суспільство*, № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-10>.

118. Дзядикевич Ю.В. Енергетична безпека Україна та шляхи її реалізації. *Сталий розвиток економіки*, 2014, №2, с.5-13.

119. Мазурець Ю. О. Енергетичний вимір національних інтересів України у сучасних міжнародних відносинах. Дис.на зд.ст. к.п.н.– К., 2016.

120. Серобян А. М. Адаптація управлінської структури вертикально інтегрованих компаній до сучасної ринкової динаміки. Міжнародна наукова конференція «забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобалізаційних викликів». Державний університет імені Яна Кохановського, Польща, м. Кельце, 1-2 листопада 2024 р., с. 42-46.

121. Arpine Serobian. Transformation proceses of strategic management of vectically integrated structures. *Veda a perspektivy*, 2024, № 11(42), p. 29-40. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-11\(42\)-29-40](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-11(42)-29-40)

122. Сніжко Л. Л. Впровадження CRM-системи в роботу підприємства транспорту як спосіб поліпшення рівня обслуговування споживачів. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами*, 2018, № 6(11), с. 291 – 295.

123. Бабій М. В. Застосування найпростіших трендів для прогнозування товаропотоку автоперевезень на наступний рік. *Матеріали VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 16-17 листопада 2017*.

**Основні підходи до визначення поняття «стратегічне управління»
у середині та наприкінці ХХ ст.**

Рік	Автор підходу	Сутність
1972	Д. Шендел [5]	Стратегічне управління – це процес визначення і встановлення зв'язку між компанією та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, це дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам
1983	А. Хіггенс [6]	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії компанії через управління взаємодією компанії з її оточенням
1989	І. Ансофф [4]	Стратегічне управління – це область діяльності управлінської ланки організації, головним завданням якої є визначення пріоритетних напрямів і траєкторій розвитку організації, постановка цілей, розподіл ресурсів, тобто всього, що надає організації конкурентні переваги
1991	Ф. Тейлор [7]	Автор розглядає стратегічне управління як: – систему всеохоплюючого контролю, що пов'язана з формуванням і розподілом ресурсів; – спосіб для впровадження нововведень; – форму управління для зміцнення організації, кваліфікаційного потенціалу кадрів; – форму вирішення конфліктних ситуацій між групами інтересів як всередині бізнесу, так і за його межами.
1991	С. Попов [8]	Автор розробив модель стратегічного управління яка передбачає, перш за все, визначення місії та цілей організації. Стратегічний аналіз включає діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища організації. На основі цього формується концепція корпоративної стратегії й визначається стратегічна програма дій. Реалізація стратегії, так само як і стратегічний аналіз та місія, потребують стратегічного контролінгу. Тому основні компоненти стратегічного управління об'єднані зворотними зв'язками.
1994	Г. Мінцберг[9]	Визначає стратегічне управління як процес, що поєднує в собі мистецтво і науку, допомагаючи організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Джерело : згруповано автором на основі [1,4-9]

Додаток Б

Таблиця Б1

Сучасні підходи до визначення поняття «стратегічний менеджмент»

Рік 1	Автор підходу 2	Сутність 3
2002	С. Робінсон [10, с. 138]	Стратегічне управління – це набір рішень і дій з формулювання і виконання опрацьованих для досягнення цілей фірми
2003	А. Томпсон А. Стрікланд [11]	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
2004	Шершньова З. Є. [12]	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегрований підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку.
2008	Р. Завадяк [13]	Стратегічний менеджмент - це організаційний процес, який спрямовано на досягнення стратегічних результатів, які головним чином стосуються стану захоплення нових ринків чи панування у сфері передових технологій та захоплення передових позицій при виробництві наукомісної продукції.
2012	О. Синіговець [14]	Стратегічне управління підприємством, як система ціленаправленого впливу на елементи і процеси, що забезпечують формування конкурентних переваг і розвиток конкурентного потенціалу підприємства, є інструментом, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, рівень інноваційної активності, якості товарів.
2013	Ю. Киндзерський [15]	тракує дане поняття, як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на оцінку і реалізацію можливостей вдосконалення роботи підприємства з метою створення нової вартості і забезпечення стратегічного розвитку підприємства.
2015	Д. Максименко [16]	Стратегічне управління – це процес по прийняттю і реалізації стратегічних рішень, який здійснюється вищим керівництвом, з урахуванням змін факторів зовнішнього середовища у відповідності з її внутрішніми можливостями та резервами.
2016	Наливайко А.П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. [17]	Стратегічного управління – це аналіз зовнішнього середовища організації, внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації.

Закінчення табл. Б1

1	2	3
2017	А. Вороніна та С. Нестеренко [18]	Стратегічний менеджмент – це постійний процес аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, вибору стратегій, планування, реалізації планів організації
2017	О. Лебідь [19]	Стратегічне управління – це комплексне поняття, яке включає в себе і стратегічний маркетинг, і стратегічне планування, і довгострокове планування, і контроль реалізації стратегії тощо.
2017	О. Гудзь [20]	Стратегічне управління підприємством це процес розробки стратегічного набору, стратегічних альтернатив та реалізації матричної концепції, яка вважається підґрунтям для ухвалення ключових управлінських заходів щодо досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності й інноваційного розвитку, допустимих загроз і ризиків, методів інноватизації та ефективного використання наявних можливостей шляхом розробки стратегічного набору й реалізації оптимальних стратегічних альтернатив.

Джерело : Джерело : згруповано автором на основі [1, 10-20]

Додаток В

Таблиця В1

Фінансово-майнові показники ПАТ «Укртатнафта»

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолют не відхилен ня +,-	Відносне відхилення , %
Необоротні активи	1930030	2031155	2431212	2380722	209697	10,86
Оборотні активи	4338960	7461130	9380318	12773751	1089252 5	251,04
Власний капітал	700207	1025125	581980	392701	-241884	-34,54
Довгострокові забезпечення і зобов'язання	237855	344343	344453	639855	795089	334,27
Поточні забезпечення і зобов'язання	5330938	8122828	10885122	14121917	1054900 7	197,88
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18370210	2060800 1	25625650	23806119	4166387	22,68
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18642560	1909658 7	23174814	22562828	2906403	15,59
Валовий прибуток(збиток)	-272350	1511414	2450836	1243291	1259984	-462,63
Чистий прибуток (збиток)	259820	358063	-415084	-193485	-389546	-149,93
Фондовіддача	14,55	31,06	19,99	18,90	2,54	17,46
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,81	0,92	0,86	0,90	0,15	18,52
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,46	0,54	0,40	0,59	0,24	52,17
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0	0,02	0,01	0,01	0,01	#ДЕЛ/0!
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,15	0,14	0,08	0,07	-0,06	-40,00
Рентабельність активів	0,04	0,08	-0,04	-0,01	-0,05	-125,00
Рентабельність власного капіталу	48,4	69,86	-51,66	-39,70	-78,89	-163,00
Рентабельність виробничих фондів	9,35	26,34	-14,12	-3,23	-11,68	-124,92
Рентабельність продажів	0,01	0,01	-0,02	-0,01	-0,02	-200,00

Додаток Г

Таблиця Г1

Фінансово-майнові показники ПрАТ «ДТЕК»

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолют не відхилен ня +,-	Відносне відхилення , %
Необоротні активи	20471816	21139773	22172489	15903364	- 4858944	-23,73
Оборотні активи	3330197	3555932	2054821	5532085	2763827	82,99
Власний капітал	19172736	20551133	20229639	17990250	-683754	-3,57
Довгострокові забезпечення і зобов'язання	3595975	3285191	3502027	2589254	- 1082732	-30,11
Поточні забезпечення і зобов'язання	1033302	859381	495644	855945	-328631	-31,80
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1436044	2224817	2320613	3329881	2068581	144,05
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	790635	1377750	1397774	1523130	988581	125,04
Валовий прибуток(збиток)	645409	847067	922839	1806751	1080000	167,34
Чистий прибуток(зби ток)	431587	819573	688689	1360347	1087698	252,02
Фондовіддача	0,14	0,11	0,21	0,18	0,09	64,29
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	3,22	4,14	4,15	6,46	5,43	168,63
Коефіцієнт ліквідності швидкої	3,13	4,01	3,92	4,03	2,45	78,27
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,98	1,31	0,87	1,32	3,65	372,45
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,97	0,98	0,96	0,01	1,04
Рентабельність активів	0,04	0,03	0,06	0,06	0,03	75,00
Рентабельність власного капіталу	4,50	4,13	6,81	7,12	3,83	85,11
Рентабельність виробничих фондів	4,27	3,99	6,21	6,87	4,53	106,09
Рентабельність продажів	0,35	0,47	0,38	0,52	0,19	54,29

Додаток Д

Таблиця Д1

Фінансово-майнові показники ТОВ «Зелена Енергія Т»

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютн е відхиленн я +,-	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	32356787	33203077	56406334	55565047	21665893	66,96
Оборотні активи	9265194	8816193	18124042	21974335	17679774	190,82
Власний капітал	31976848	32608571	56293118	57432787	28204154	88,20
Довгострокові забезпечення і зобов'язання	5093209	5342054	7949017	7612662	1841854	36,16
Поточні забезпечення і зобов'язання	4551924	4068645	10288241	12493933	9299659	204,30
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28251196	27012224	36740613	46261289	24710560	87,47
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28268842	27131710	33908591	45141096	19655766	69,53
Валовий прибуток(збиток)	-17646	119486	2832022	1120193	5054794	-28645,55
Чистий прибуток(зби ток)	-1517018	-1401886	-1180487	1384750	4221134	-278,25
Фондовіддача	1,6	0,88	1,47	0,94	-0,49	-30,63
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	2,04	2,17	1,76	1,76	-0,09	-4,41
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,36	1,35	1,26	1,29	0,08	5,88
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,14	0,03	0,20	0,20	0,06	42,86
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,89	0,90	0,86	0,84	-0,06	-6,74
Рентабельність активів	-0,07	-0,03	-0,03	0,02	0,1	-142,86
Рентабельність власного капіталу	-9,49	-4,34	-4,19	2,44	14,09	-148,47
Рентабельність виробничих фондів	-9,07	-4,12	-4,28	2,53	14,08	-155,24
Рентабельність продажів	-0,05	-0,05	0,04	0,04	0,11	-220,00

Додаток Е

Таблиця Е1

Фінансово-майнові показники ТОВ «Метінвест холдинг»

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютн е відхиленн я +,-	Віднош е відхиле ння, %
Необоротні активи	4892396	5474300	6043615	5944788	1938293	39,62
Оборотні активи	8293089	11100512	14701387	14672821	10001766	120,60
Власний капітал	9238421	10768237	14234040	14122181	7013895	75,92
Довгострокові забезпечення і зобов'язання	1400102	1829588	1246200	1242975	1776110	126,86
Поточні забезпечення і зобов'язання	2547916	3987117	5276301	5263992	3149210	123,60
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7845558	8583924	10730122	13824039	2700649	34,42
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4628489	4974227	5514991	4933107	-411246	-8,89
Валовий прибуток(збиток)	3217069	3609697	5215131	8890932	3111895	96,73
Чистий прибуток(збиток)	1822865	1319191	1560367	3329650	141578	7,77
Фондовіддача	3,46	1,76	3,69	2,39	-1,73	-50,00
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	3,25	2,78	2,79	2,79	-0,04	-1,23
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,10	0,97	0,79	0,79	-0,2	-18,18
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,18	0,24	0,24	0,24	0,23	127,78
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,81	0,76	0,75	0,74	-0,04	-4,94
Рентабельність активів	0,28	0,09	0,15	0,16	-0,19	-67,86
Рентабельність власного капіталу	39,46	13,19	21,92	23,48	-26,53	-67,23
Рентабельність виробничих фондів	36,38	11,74	19,09	20,44	-25,43	-69,90
Рентабельність продажів	0,31	0,24	0,21	0,33	-0,06	-19,35

Додаток Ж
Таблиця Ж1

Фінансово-майнові показники НАК «Нафтогаз України»

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення +,-	Віднос не відхилення, %
Необоротні активи	145745652	143715994	364939924	460028227	338586247	232,31
Оборотні активи	76059074	68453533	92014508	139764236	74268033	97,65
Власний капітал	105176445	118357347	347103747	447838047	372221872	353,90
Довгострокові забезпечення і зобов'язання	14604299	26611562	35435647	30317009	17612295	120,60
Поточні забезпечення і зобов'язання	102023982	67200618	74415038	121637407	23020113	22,56
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	73218219	74412085	112761671	161382827	144466496	197,31
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	75080312	85521259	100227511	116277398	89122469	118,70
Валовий прибуток(збиток)	-1862093	-11109174	12534160	45105429	55344027	- 2972,14
Чистий прибуток(збиток)	-18768600	-85044810	-25096085	26528989	45877253	- 244,44
Фондовіддача	2275,41	1295	664,48	641,88	-1856,31	-81,58
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,75	1,02	1,24	1,15	0,45	60,00
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,48	0,69	0,59	0,66	0,21	43,75
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,01	0,03	0,10	0,15	0,16	1600,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,54	0,68	0,84	0,80	0,26	48,15
Рентабельність активів	-0,17	-0,39	-0,08	0,09	0,21	- 123,53
Рентабельність власного капіталу	-35,69	-76,09	-10,78	11,85	41,55	- 116,42
Рентабельність виробничих фондів	-35,69	-76,09	-10,78	88,5	79,2	- 221,91
Рентабельність продажів	-0,24	-1,14	-0,22	0,15	0,38	- 158,33

Додаток 3
Таблиця 31

Фінансово-майнові показники ДП «Укренерго»

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення +,-	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	11081257	14462401	14442928	18816263	10248210	92,48
Оборотні активи	1827573	5409991	5407982	614568	4126844	225,81
Власний капітал	5731508	6429737	6408228	8212757	3832775	66,87
Довгострокові забезпечення і зобов'язання	5021219	9980730	9980730	12904736	8925071	177,75
Поточні забезпечення і зобов'язання	2156115	3461925	3461952	3844138	1617196	75,01
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2911263	3097168	5433493	7173623	5352593	183,86
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1752312	1969721	1947432	2185051	673715	38,45
Валовий прибуток(збиток)	1158951	1127447	3486061	4988572	4678878	403,72
Чистий прибуток(зби- ток)	754012	-1198528	820396	3012096	994019	131,83
Фондовіддача	0,88	0,47	1,64	1,05	0,03	3,41
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,85	1,56	1,64	1,05	0,06	7,06
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,78	1,51	1,64	1,05	0,13	16,67
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,16	0,87	1,64	1,05	0,75	468,75
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,83	0,83	0,85	0,87	0,04	4,82
Рентабельність активів	0,12	-0,07	0,08	0,13	-0,05	-41,67
Рентабельність власного капіталу	26,31	-19,71	25,60	41,20	-6,64	-25,24
Рентабельність виробничих фондів	22,20	-17,65	24,14	42,71	-3,47	-15,63
Рентабельність продажів	0,28	-0,40	0,15	0,50	0	0,00

Додаток К
Таблиця К1

Динаміка рентабельності активів та рентабельності продажів
вертикально інтегрованих компаній за 2013 – 2023 рр.

Підприємство	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Рентабельність активів</i>											
НАН «Укртатнафта»	0,01	0,009	0,088	0,07	0,068	0,063	0,05	0,04	0,08	-0,04	-0,01
ПрАТ «ДТЕК»	0,01	0,01	0,015	0,018	0,022	0,029	0,031	0,04	0,03	0,06	0,06
ТОВ «Зелена Енергія Т»	-0,09	-0,08	-0,08	-0,07	-0,06	-0,05	-0,05	-0,07	-0,03	-0,03	0,2
ТОВ «Метінвест»	-0,07	-0,07	-0,07	-0,06	-0,06	-0,06	-0,05	-0,05	-0,05	-0,04	-0,04
НАК «Нафтогаз Україна»	-0,45	-0,42	-0,39	-0,3	-0,28	-0,23	-0,2	-0,17	-0,39	-0,08	0,09
ДП «Укренерго»	-0,22	-0,18	-0,18	-0,14	-0,15	-0,15	-0,14	-0,12	-0,07	0,08	0,13
<i>Рентабельність продажів</i>											
НАН «Укртатнафта»	3,8	4,2	4,3	5,6	5,8	7,2	8	9,3	26,3	-14,1	-3,2
ПрАТ «ДТЕК»	1,35	1,87	2,08	2,52	3,3	3,8	3,9	4,27	3,99	6,21	6,87
ТОВ «Зелена Енергія Т»	-2,5	-2,8	-3,9	-4,2	-4,9	-5,8	-6,7	-9,07	-4,12	-4,28	2,53
ТОВ «Метінвест»	0,31	1,5	3,8	7,4	14,5	21,8	27,6	36,38	11,74	19,09	20,44
НАК «Нафтогаз Україна»	-0,24	-1,14	-3,18	-6,02	-8,45	-10,1	-13,7	-15,69	-24,09	-10,78	18,05
ДП «Укренерго»	13,8	14,3	15,7	18,9	18,9	19,3	22,1	22,2	-17,65	24,14	30,71

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**У наукових фахових виданнях України та у науковому періодичному виданні іншої держави:**

1. Серобян А. М. До питань визначення стратегічного управління вертикально орієнтованою компанією. *Інтернаука. Сер.: Економічні науки*. 2018. №3. DOI: 10.25313/2520-2294-2018-3-3607. (0,5 д.а.).
2. Серобян А. М. Роль стратегічних ресурсів в управлінні вертикально інтегрованими структурами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 43. С. 35-46. (0,5 д.а.).
3. Кизенко О. О., Серобян А. М. Обґрунтування процесів вертикальної інтеграції в контексті різних теорій фірми. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 84-92. (0,5 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: проаналізовано типи вертикально інтегрованих компаній та визначено чинники, що відображають процеси об'єднання компаній в вертикально інтегровані структури).
4. Серобян А. М. Стратегії управління вертикально інтегрованими структурами в підприємствах ПЕК України. *Національні інтереси України*. 2024. № 4 (4). С. 403-412. DOI: [\(https://doi.org/10.52058/10.52058/3041-1793-4\(4\)\)](https://doi.org/10.52058/10.52058/3041-1793-4(4)) (0,5 д.а.).
5. Кизенко О. О., Серобян А. М. Стратегії вертикальної інтеграції в енергетичному секторі України: досвід лідерів у контексті сучасних викликів. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. №55. С.97-110. DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.097.112> (0,5 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: узагальнено існуючі стратегії управління вертикально інтегрованими компаніями, сформовано матрицю стратегій та визначено практичні особливості для вертикально інтегрованих компаній паливно-енергетичного комплексу України).

6. Кизенко О. О., Серобян А. М. Виробничо-операційна стратегія інтегрованих енергетичних структур: теорія та практичні рішення. *Ефективна економіка*. 2024. №12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.21> (0,5 д.а., особисто автору – 0,2 д.а.: визначено стратегію виробничо-операційного управління вертикально інтегрованими компаніями та її особливості).

7. Arpine Serobian. Transformation processes of strategic management of vertically integrated structures. *Veda a perspektiv*. 2024. № 11(42). P. 29-40. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-11\(42\)-29-40](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-11(42)-29-40). (0,5 д.а.).

В інших виданнях:

8. Кизенко О. О., Серобян А. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління у вертикально інтегрованих структурах. Стратегія підприємства: підприємницький контекст. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 16-17 листопада 2017 р., с. 27-28. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: визначено особливості типів інтеграцій та їх вплив на застосування інструментарію стратегічного управління) (форма участі – очна).

9. Серобян А. М., Кизенко О. О. Стратегічні орієнтири максимізації вартості інтегрованих компаній. X міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: теорія та практика», 10-11.10.2024 р. КНЕУ, м. Київ, с. 27-30. (0,2 д.а., особисто автору – 0,1 д.а.: представлено практичний інструментарій стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями) (форма участі – дистанційна).

10. Серобян А. М. Історичний розвиток поняття «стратегічне управління»: виклики в контексті війни в Україні. Всеукраїнська науково-практична конференція «ЕКОНОМІКА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД» м. Київ, 1 листопада 2024 року, с 28-34. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-432-3-6>. (0,1 д.а.) (форма участі – дистанційна).

11. Серобян А.М. Адаптація управлінської структури вертикально інтегрованих компаній до сучасної ринкової динаміки. Міжнародна наукова

конференція «Забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобалізаційних викликів», Кафедра підприємництва та інновацій у Державному університеті імені Яна Кохановського у м.Кельце (Респ. Польща), 1-2 листопада 2024, с. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-495-5-10>. (0,1 д.а.) (форма участі – дистанційна).

12. Serobian A. M. Reform and transformation of strategic management in Ukrain's fuel and energy complex (FEC). International conference «Education and science in the face of challenges and threats. The contribution of young scientists to sustainable development» November 21-22, 2024 p., p.129-130. (0,1 д.а.) (форма участі – дистанційна).



Акціонерне товариство
«Транснаціональна фінансово-
промислова нафтова компанія
«Укртатнафта» (АТ «Укртатнафта»)
вул. Свіштовська, 3, м. Кременчук,
Полтавська обл., 39610, Україна
Тел.: (0536) 76 80 11, 76 84 56
E-mail: pobox@ukrtatnafta.com
www.ukrtatnafta.com
Код ЄДРПОУ 00152307

№ _____

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертації

Серобян Арпіне Мікаелівни

на тему:

«Стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями»

За дорученням Голови Наглядової Ради АТ «Транснаціональна фінансово-промислова нафтова компанія «Укртатнафта», експертами та провідними фахівцями були ретельно проаналізовані результати дисертаційного дослідження Серобян Арпіне Мікаелівни. Представлені наукові розробки та рекомендації мають високу практичну цінність для удосконалення концептуальної парадигми стратегічного управління вертикально інтегрованими компаніями нафтопереробної галузі України, зокрема в контексті розвитку виробничо-операційної стратегії в умовах динамічних ринкових змін.

Зокрема, робота пропонує інноваційні підходи до модернізації механізмів стратегічного управління, що полягає у забезпеченні балансу короткострокових і довгострокових цілей, гармонізації інтересів учасників бізнесу та впровадження цифрових інструментів. Обґрунтована ідея оптимізації управлінських рішень через впровадження збалансованого аналізу ресурсного потенціалу та ефективності виробничо-операційних процесів, з відповідною системою оцінки ефективності процесів і результатів.

Значущий акцент у роботі робиться на інтеграцію сучасних інструментів, що на практиці може бути реалізованим через використання когнітивного моделювання, сценарного планування, а також інжинірингу виробничих процесів для підвищення гнучкості і конкурентоспроможності стратегічних бізнес-одиниць через раціональне використання ресурсів і орієнтує на технологічну модернізацію підприємств.

Зазначені рекомендації були використані для внутрішніх аналітичних розробок та впровадження практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів і стратегічного управління компанією. Це дозволило АТ «Укртатнафта» оптимізувати виробничо-операційну стратегію, посилити конкурентні позиції на ринку нафтопродуктів та забезпечити стійкість до викликів сучасного паливно-енергетичного сектора України та Європи.

Голова Наглядової Ради

Сафаров Фарід Каміл огли





Вих. № 183
від 18.12. 2024 року

ДОВІДКА
про впровадження наукових результатів дисертації
Серобян Арпіне Мікаелівни
на тему:
«Стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями»

Керівництво ТОВ "АБУ" (Альянс Будівельників України) підтверджує прикладне значення запропонованих Серобян Арпіне практичних рекомендацій, представлених у дисертаційному дослідженні. Матеріали роботи були вивчені, і на їх основі розроблений та адаптований інноваційний підхід до стратегічного управління виробничо-операційною діяльністю різних бізнес-ланок інтегрованих підприємств сфери будівництва.

Впроваджено механізми оптимізації управління вертикально інтегрованими підприємствами, що забезпечило: збалансування виробничих, екологічних та економічних параметрів; інтеграцію сучасних інструментів цифровізації для підвищення ефективності управлінських рішень.

Практичними результатами є:

- Оптимізація виробничих процесів через розробку виробничо-операційних програм на основі стратегічних орієнтирів, що забезпечило скорочення витрат на реалізацію.
- Впровадження кон'юнктивного правила оцінки результатів, що дозволило поліпшити контроль за ключовими показниками по видобутку, логістиці і будівництву та підвищити рівень якості робіт.
- Застосування інформаційних інтелектуальних технологій семантичного моделювання для структуризації даних і аналізу виробничих рішень для підвищення продуктивності та точності планування результатів діяльності.

ТОВ «АЛЬЯНС БУДІВЕЛЬНИКІВ УКРАЇНИ»
ЄДРПОУ 37354345
02000, м. Київ, вул. Б. Хмельницького,
буд. 17/52, поверх 4

тел/факс (044) 500 07 01
бух. (044) 500 07 02
Моб. (050) 398 88 98
office@abu.kiev.ua

www.abu.kiev.ua

Реалізація рекомендацій із дисертаційного дослідження підвищує ефективність управлінських рішень і забезпечує адаптивність до динамічних умов зовнішнього середовища та поліпшення конкурентних позицій на ринку.

З повагою,
директор ТОВ «АБУ»

A handwritten signature in blue ink is written over a circular official stamp. The stamp contains the text "ДЛЯ ПІДПИСАНОГО" (For the signed) and "В.В. Кундзіч" (V.V. Kundzich). The signature is a stylized, cursive script.

— В.В. Кундзіч



УКРЕНЕРГО

Національна енергетична компанія

вул. С. Петлюри, 25, м. Київ, 01032,
тел.: +38 044 238-38-38, факс: +38 044 238-32-64,
e-mail: nec-kanc@ua.energy, web: ua.energy,
код ЄДРПОУ 00100227



Серобян Арпіне Мікаелівні

18.12.2024 № 01/49115

Про надання довідки

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертації

Серобян Арпіне Мікаелівни

на тему:

«Стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями»

Компетентними підрозділами ПрАТ НЕК «Укренерго» було ретельно проаналізовано результати дисертаційного дослідження Серобян Арпіне Мікаелівни, які мають вагоме наукове та практичне значення для вдосконалення системи стратегічного управління в енергетичному секторі України. Рекомендації, викладені в роботі, орієнтовані на підвищення ефективності управління вертикально інтегрованими компаніями, зміцнення їх конкурентоспроможності та адаптації до змінюваного ринкового середовища.

Серед основних пропозицій, які високо оцінили фахівці зі стратегічного управління компанії є:

- покращення механізмів стратегічного планування для оптимізації використання ресурсів та підвищення гнучкості в умовах зовнішніх викликів;
- розширення інструментів для оцінки конкурентоспроможності та розробка нових підходів до аналізу ринкових ризиків і технологічних змін;
- інтеграція передових технологій і моделей прогнозування для вдосконалення системи управлінських рішень та реалізації виробничо-операційних стратегій.

Ці заходи сприятимуть підвищенню стабільності енергетичних мереж та зміцненню позицій НЕК «Укренерго» на ринку енергетичних послуг України.

Т.в.о. Голови правління

О.О. Брехт

Приватне акціонерне товариство
«Національна енергетична компанія «Укренерго»



вул. Лейпцизька 15,
м. Київ, 01015, Україна тел.
(067)4309577
info@naftogazbezpeka.com

Дочірнє підприємство
"Нафтогазбезпека"
Національної акціонерної компанії
"Нафтогаз України"

Код ЄДРПОУ 32253350
ІПН (ПДВ) 322533526595
IBAN UA343204780000000260002233020 B
АБ «Укргазбанк» код банку 320478

ДОВІДКА
про впровадження наукових результатів дисертації
Серобян Арпіне Мікаелівни
на тему:
«Стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями»

Компетентними підрозділами ДП «НАФТОГАЗБЕЗПЕКА» були вивчені результати дисертаційного дослідження Серобян Арпіне Мікаелівни, які мають високе прикладне значення для стратегічного управління підприємством у сучасних умовах трансформації нафтогазової галузі.

Розроблено внутрішні рекомендації щодо модернізації системи стратегічного управління компанією. Вони включають: розширення методичного арсеналу для оцінки конкурентних позицій стратегічних бізнес-одиниць вертикально інтегрованої компанії; вдосконалення методів аналітичного опрацювання даних та підвищення гнучкості механізмів стратегічного планування й впровадження виробничо-операційних стратегій.

Основними конструктивними пропозиціями, що зацікавили керівництво є такі:

- впровадження збалансованого механізму прийняття управлінських рішень, що забезпечить оптимізацію стратегічного планування та узгодження виробничо-операційних процесів;
- підвищення ефективності управлінських впливів через інтеграцію інноваційних методів аналізу та моделювання, що сприятиме гармонізації коротко- та довгострокових цілей розвитку компанії;
- удосконалення системи стратегічного моніторингу, яка уможливить оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища та мінімізує невизначеність ринкових умов.

Менеджментом ДП «НАФТОГАЗБЕЗПЕКА» розглянуті та використані у практичній діяльності зазначені рекомендації, що сприяло забезпеченню раціонального використання ресурсного потенціалу та зміцненню позицій ДП «НАФТОГАЗБЕЗПЕКА» в умовах зростаючих викликів у паливно-енергетичному секторі України.

Директор



Олександр МАЛАШКО



ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО ЛІСОВИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ
Державне підприємство «Лісогосподарський інноваційно-аналітичний центр»
ДП «ЛІАЦ»

вул. Деревообробна, 1, м. Київ, 01013
 тел. (044) 545-73-59, факс (044) 545-73-58
 E-mail: office@ukrforest.com, код ЄДРПОУ 00994207

17.12.2024 № 09-06/ На № _____ від _____
103

ДОВІДКА
про впровадження наукових результатів дисертації
Серобян Арпіне Мікаелівни
на тему:
«Стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями»

Практичні рекомендації, представлені у дисертації Серобян А.М., були розглянуті керівництвом ДП "Лісогосподарський Інноваційно-Аналітичний Центр", що функціонує в межах Державного агентства лісових ресурсів України, та впроваджені у діяльності підприємства. Зокрема, представлені рекомендації використано при удосконаленні механізмів стратегічного управління у контексті лісового господарства, що включає розширення інструментарію оцінювання конкурентоспроможності стратегічних бізнес-одиниць та реалізації їх виробничо-операційних стратегій.

Практичним результатом впровадження є підвищення ефективності стратегічного планування та управління у сфері лісових ресурсів, що сприяє раціональному використанню ресурсів, забезпеченню сталого розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності. Запропоновані підходи дозволили покращити взаємозв'язок між стратегічними цілями, оперативними планами та досягненням економічних результатів.

Т.в.о. генерального директора



Гамлет ПОГОСЯН

**МІНІСТЕРСТВО
ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ
(Міненерго)**

*Директорат стратегічного
планування та європейської
інтеграції*

вул. Хрещатик, 30,
м. Київ, 01601, тел.: (044) 594-66-34,
e-mail: i3@mev.gov.ua

На № 7/2-#155 від 19.12.2024 р.

ДОВІДКА

**про впровадження наукових результатів дисертації
Серобян Арпіне Мікаелівни
на тему:**

«Стратегічне управління вертикально інтегрованими компаніями»

Компетентними фахівцями Міністерства енергетики України були детально вивчені результати дисертаційного дослідження Серобян Арпіне Мікаелівни, які мають високу наукову та практичну цінність для розвитку системи стратегічного управління у паливно-енергетичному комплексі України, який є основою енергетичної безпеки країни та сталого розвитку енергетичної інфраструктури.

На основі проведеного аналізу сформовано комплекс рекомендацій, орієнтованих на удосконалення управлінських процесів у галузі, підвищення стійкості енергетичного сектору до зовнішніх викликів та створення умов для інноваційного розвитку. Зокрема, відзначено такі ключові практичні напрями:

-Інтеграція адаптивних механізмів стратегічного управління у систему державного регулювання паливно-енергетичного комплексу (ПЕК). Це передбачає гармонізацію стратегічного планування з операційною діяльністю державних та приватних підприємств галузі для досягнення узгоджених цілей енергетичної безпеки та розвитку.

-розширення аналітичного інструментарію для оцінки конкурентоспроможності стратегічних бізнес-одиниць у вертикально інтегрованих енергетичних компаніях. Застосування індексного та сценарного аналізу дозволить більш точно визначати перспективи розвитку та оптимізувати використання ресурсного потенціалу.

-удосконалення технологій стратегічного моніторингу на рівні галузі шляхом впровадження цифрових рішень для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування ризиків та оцінки ефективності енергетичних програм і проєктів.

-модернізація механізмів стратегічного планування та реалізації виробничо-операційних стратегій з акцентом на підвищення гнучкості та

адаптивності управлінських рішень в умовах високої волатильності енергетичного ринку.

-синхронізація короткострокових і довгострокових завдань розвитку галузі для підвищення ефективності інвестиційних стратегій, стимулювання інноваційних проєктів та мінімізації залежності від імпортованих енергоресурсів.

Застосування зазначених рекомендацій дозволить Міністерству енергетики України посилити ефективність стратегічного управління енергетичним сектором, сприяти раціональному використанню ресурсного потенціалу та забезпечити його стійкий розвиток в умовах глобальних і внутрішніх викликів і загроз.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження сприятиме підвищенню енергетичної безпеки держави, оптимізації управлінських процесів на рівні підприємств та всієї галузі, а також створенню передумов для технологічної модернізації й переходу до стійкої та інноваційної моделі розвитку паливно-енергетичного комплексу України.

Генеральний директор



Юлія КИЯН