

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.21>

УДК 658.51:620.9

О. О. Кизенко,

*д.е.н., доцент, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-4798>

А. М. Серобян,

магістр, здобувач,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5874-4061>

ВИРОБНИЧО-ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРОВАНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ СТРУКТУР: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ

O. Kyzenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Business Economics and Entrepreneurship Department,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

A. Serobian

Postgraduate researcher,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

PRODUCTION-OPERATIONAL STRATEGY OF INTEGRATED ENERGY STRUCTURES: THEORY AND PRACTICAL SOLUTIONS

У статті узагальнено зовнішні фактори, які впливають на функціонування підприємств всіх секторів економіки України в контексті нових викликів для теоретиків і практиків стратегічного управління. Підприємства повинні швидко і ефективно адаптуватись до надскладних та слабопрогнозованих умов повномасштабної військової агресії. Підприємства паливно-енергетичного комплексу, як основні елементи економічної стабільності, повинні не лише підтримувати безперервність діяльності, але й реагувати на мінливі обставини, впроваджуючи стратегії, що підвищують стійкість до кризових ситуацій. Саме ефективність виробничо-операційних процесів, оптимізація ресурсного використання та гнучкість виробничих потужностей є визначальними для забезпечення стійкості підприємств. Мета статті полягає у розвиненні теоретико-методичних засад формування та функціонування виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих структур у паливно-енергетичному секторі. Проаналізовано практичні аспекти розробки стратегії з урахуванням специфіки галузі, яка характеризується високим рівнем капіталомісткості. В статті представлено результати дослідження щодо основних мотивів формування інтеграційних підприємств, проаналізовано ефекти синергії, які виникають у діяльності вертикально інтегрованих структур та відповідні рівні управління, на яких вони виникають, представлено механізм створення виробничо-операційної стратегії та визначено її ключові функції. Обґрунтовано, що цільовим орієнтиром управління енергетичними підприємствами є забезпечення його життєздатності, шляхом оперативного відновлення операційних процесів і адаптація в режимі реального часу. Практична значимість роботи полягає у визначенні ряду базових і специфічних стратегічних виробничо-операційних завдань вертикально інтегрованих структур, які сприятимуть здійсненню безперервної діяльності і створенню умов для довгострокового сталого розвитку.

This article examines the external factors influencing the operations of enterprises across Ukraine's economy, highlighting the pressing challenges for strategic management theorists and practitioners. In the context of large-scale military aggression, businesses face unprecedented complexity and unpredictability, requiring rapid adaptation and strategic resilience. Enterprises in the fuel and energy sector, as foundational components of economic stability, must not only sustain uninterrupted operations but also adopt proactive strategies to enhance their crisis resistance and long-term viability.

The study focuses on developing a theoretical and methodological framework for designing and implementing production and operational strategies for vertically integrated structures in the fuel and energy sector. Given the capital-intensive nature of the industry, the research delves into practical aspects of strategy formulation tailored to its specific characteristics. It explores the primary drivers for the formation of integrated enterprises, identifies synergy effects across management levels, and proposes a structured mechanism for crafting effective production and operations strategies while outlining their core functions.

The findings emphasize that the overarching management priority for energy enterprises is ensuring operational continuity through rapid recovery and real-time adaptability. The article provides practical insights into strategic production and operational tasks, particularly for vertically integrated enterprises, aimed at sustaining uninterrupted activity and creating a foundation for sustainable long-term development.

This work offers valuable contributions to both the theoretical understanding and practical application of strategies that strengthen the resilience and adaptability of energy enterprises under challenging conditions.

Ключові слова. *стратегічне управління, синергія, вертикально інтегровані структури, виробничо-операційна стратегія, енергетична безпека.*

Keywords: *strategic management, synergy, vertically integrated structures, production-operational strategy, energy security.*

Постановка проблеми. Сучасний паливно-енергетичний комплекс України функціонує в епоху радикальних трансформацій, що відбуваються під впливом жорстоких зовнішніх викликів, включно з безпрецедентною військовою агресією та глобальними енергетичними кризами. Ці виклики порушують традиційні уявлення про стійкість і ефективність виробничо-операційних систем, відкриваючи простір для формування нових концепцій управління. Актуальність дослідження зумовлюється прогалинами у вивченні динаміки виробничо-операційних стратегій в умовах нестабільності, спричиненої війною. У науковій літературі бракує інтегративних підходів, які б поєднували гнучкість і стійкість операційних систем, здатних функціонувати в умовах постійної турбулентності. У цих умовах лише стратегічна взаємопов'язаність інтеграційних процесів, синергійний підхід до використання ресурсів та адаптивність операційних стратегій можуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність вертикально-інтегрованих структур паливно-енергетичного комплексу.

Проблема ускладнюється високим рівнем капіталомісткості галузі, її залежністю від коливань на глобальних ринках та надзвичайною важливістю для національної енергетичної безпеки. Вирішення цієї проблеми вимагає створення інноваційних механізмів виробничо-операційного управління, які поєднують в собі прагматичність короткострокових рішень і стратегічну орієнтованість на стійкий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління вертикально-інтегрованими структурами широко розглядалися в роботах як зарубіжних, так і українських учених. Основні акценти досліджень зосереджені на: вивченні механізмів інтеграції та створення синергійного ефекту (Портер М.[1], Чендлер А.[2], Головніна О.[3]); управлінні ризиками та кризовими явищами у виробничо-операційних системах (Каплан Р., Нортон Д.[4]); адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища, (Білоус С., Брівус А.[5], Мехович С., Сікетіна Н.[6]). Зарубіжні автори часто зосереджуються на стратегічних підходах, які

враховують екологічні виклики, наприклад, оптимізація ресурсів для зменшення вуглецевого сліду підприємства. Вивчення наукових позицій фахівців у сфері стратегування організації виробничої діяльності показують, що мають місце неоднозначність, відсутність чіткого розмежування, а іноді і суперечливість трактувань таких споріднених понять та категорій як: «виробнича стратегія», «операції» та «операційна стратегія». У своїх роботах Скіннер [8], Хейз та Уілрайт [9] 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.[10], яка вказує на значення інновацій, Рєпіна І. М., Олексюк О. І. [11], що досліджують зв'язок між виробничою ефективністю та стратегічним розвитком, Герасимчук В. Г.[12], який наголошує на системному підході до управління виробничими процесами в умовах сучасних викликів. Згідно з висновками досліджень Слек, Чемберс і Джонстон [13], операційна стратегія орієнтована на оптимізацію щоденних операційних процесів, таких як управління потоками та запасами, забезпечуючи ефективність реалізації бізнес-цілей. В Україні через таку призму операційну стратегію вивчають такі вчені: Т. О. Водолажська і Л. М. Ачкасова[14], які вказують на важливість операційної стратегії для оптимізації ресурсів і процесів, Ю. В. Карпенко [15] досліджує її зв'язок із життєвим циклом галузі, В. Б. Мартинюк і А. С. Ратушняк [16] 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 їх багатогранність і взаємодоповнюваність, але при цьому обмеженість контекстом однобізнесового підприємства (вузькопрофільного, що виробляє однотипну продукцію). Для вертикально інтегрованих бізнесів доцільно об'єднати обидва підходи, щоб забезпечити синергію між

виробничими та операційними процесами в загальній організаційній моделі групи компаній, об'єднаних у вертикально-інтегровану структуру.

Загалом, український досвід, представлений у публікаціях, зосереджується на інтеграції виробничих процесів із загальною стратегією компанії для створення конкурентних переваг, а також на управлінні ресурсами, якістю продукції та технологічними інноваціями. Це достатньо широкий спектр досліджень, які охоплюють як загальні теоретичні засади, так і специфічні прикладні аспекти означеної проблематики, однак, недостатньо розробленими залишаються аспекти функціонування виробничо-операційних стратегій у вертикально-інтегрованих структурах за умов надзвичайної ситуації, зокрема в умовах війни.

Метою цієї статті є узагальнення знань про виробничо-операційні стратегії вертикально інтегрованих структур у паливно-енергетичному секторі та удосконалення методичних основ їх формування. Робоча гіпотеза дослідження базується на припущенні, що виробничо-операційна стратегія має виконувати роль системоутворювального елемента, забезпечуючи підприємствам енергетичного комплексу стійкість і адаптивність через: аналіз стратегічних завдань розвитку інтегрованих підприємств; ідентифікацію функцій операційно-виробничих стратегій; формування системи управління, здатної до оперативного відновлення виробництва у кризових умовах; визначення ключових показників ефективності для забезпечення стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності та підвищення рівня енергетичної безпеки держави.

Виклад основного матеріалу. В Україні та світі продовжується тенденція до створення інтегрованих компаній в базових секторах економіки. Ми поділяємо думку Д. В. Колеснікова про те, що найбільш значущою причиною, яка спонукає підприємства до вказаної взаємодії – прагнення досягти та максимізувати ефект синергії [7, с.11-12]. Саме синергія та організація ефективного управління стратегічними ресурсами всередині

вертикально-інтегрованої компанії є її головною конкурентною перевагою на ринку.

Розподіл синергетичних ефектів на виробничо-операційну, фінансову, управлінську та інвестиційну складові є класичним та широко використовуваним підходом для аналізу інтеграційних процесів [7, с.11-12]. 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”.

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.

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 ефективне використання стратегічних ресурсів.

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.

Місце виробничо-операційної стратегії серед інших функціональних стратегій вертикально-інтегрованого підприємства паливно-енергетичного комплексу наведено на рис. 1.



Рис. 1. Взаємозв'язок між головними функціональними стратегіями підприємства.

Джерело: розроблено авторами

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

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. 2).

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. 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.

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 синергійних 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.

Конкурентоспроможність компаній як вимір ефективності конкретної операційно-виробничої стратегії істотно обумовлена не тільки її власним змістом, але і тим, наскільки комплексно і органічно вона взаємопов'язана з усіма іншими спеціалізованими стратегіями даної компанії. У цьому контексті роль операційно-виробничої стратегії полягає в тому, що вона є основою для координації діяльності, забезпечуючи узгодженість між підрозділами різних підприємств, оптимізацію ресурсів і впровадження інновацій на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга вертикально-інтегрованої компанії.



Рис. 2. Розробка виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих структур паливно-енергетичного комплексу

Джерело: розроблено авторами

Ці функції базуються на специфіці вертикальної інтеграції, яка вимагає централізованого планування, стандартизації процесів і впровадження механізмів контролю для мінімізації трансакційних витрат [див. Табл. 1].

Таблиця 1. Функції виробничо-операційної стратегії вертикально інтегрованих структур паливно-енергетичного комплексу.

Назва функції та її характеристика	Особливості за вертикальної інтеграції	KPI
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 рекламаций, 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		
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 трансакційних 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 (%).

Продовження таблиці 1.

Назва функції та її характеристика	Особливості за вертикальної інтеграції	KPI
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 авторами

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 [17]. 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.

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.

Висновки дискусії та подальші дослідження. 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.

Література

1. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
2. Chandler, A.D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge: The M.I.T. Press, 1963. 463 p.
3. Головніна О.Г. Методика оцінки синергії соціально-економічної системи при запровадженні інновацій. *Наукові записки НаУКМА*. Київ, 2011. - Т. 120 : Економічні науки. с. 28-31. URL:<http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/3615> (дата звернення: 28.11.2024)
4. Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, vol. 70, no. 1, pp. 71–79

5. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення: 27.11.2024).

6. Мехович С., Сікетіна Н.Г. Формування адаптаційних зв'язків діяльності підприємств у зовнішньому середовищі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Т. 28. № 2. С. 36–41. Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_2_2019ua/9.pdf (дата звернення: 27.11.2024).

7. Колесніков Д. В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 2. С. 9–15. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2013_2_3 (дата звернення: 14.11.2024).

8. Skinner, W. *Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy*. Harvard Business Review, 1969, №47(3), p. 136-145.

9. Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. Wiley, 1984, 440 p.

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / Зоя Євгенівна Шершньова Київський національний економічний ун- т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. 700 с., с. 77-92.

11. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

12. 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 (дата звернення 26.11.2024).

13. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. *Operations Management* (8th ed.). Harlow: Pearson, 2016. p.686

14. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 182–193. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.182 ((дата звернення 25.11.2024)).

15. Карпенко Ю. В. Операційна стратегія та життєвий цикл галузі: аспекти узгодження. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020. 320 с.

16. Мартинюк, В. Б., Ратушняк, А. С. Операційна стратегія в умовах конкурентного середовища: наукові підходи та рішення. Львів: ЛНУ ім. І. Франка., 2021

17. 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. Вип. 43. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-14> (дата звернення 26.11.2024).

References

1. Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, USA.

2. Chandler, A.D. Jr. (1963), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, Cambridge, USA.

3. Holovnina, O.G. (2011), “Methodology for assessing synergy in socio-economic systems during the introduction of innovations”, *Naukovi zapysky NaUKMA*, [Online], vol. 120, pp. 28-31. Available at: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/3615>. (Accessed: 28.11.2024).

4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1.

5. Bilous, S. and Bryvus, A. (2024), “Adaptation of enterprise business strategy to wartime conditions”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>. (Accessed: 27.11.2024).

6. Mehovych, S. and Sikietina, N.H. (2019), “Formation of adaptive links of enterprises in the external environment”, *Naukovi visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, [Online], vol. 28, no. 2, pp. 36-41. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_2_2019ua/9.pdf. (Accessed: 27.11.2024).

7. Koliesnikov, D.V. (2013), “Synergy essence and classification of its types in the study of vertically integrated structures”, *Ekonomichnyi visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*, [Online], vol. 2, pp. 9-15. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2013_2_3. (Accessed: 14.11.2024).

8. Skinner, W. (1969), “Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 47, no. 3, pp. 136-145.

9. Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C. (1984), *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, Wiley, Hoboken, USA.

10. Shershnyova, Z.Ye. (2004), *Strategichne upravlinnya: Pidruchnyk* [Strategic Management], 2nd ed., KNEU, Kyiv, Ukraine.

11. Fedonin, O.S., Repina, I.M. and Oleksyuk, O.I. (2004), *Potentsial pidpryiemstva: formuvannya ta otsinka* [Enterprise Potential: Formation and Assessment], KNEU, Kyiv, Ukraine.

12. Herasymchuk, V.H. (2021), “Industrial complex development strategy: intentions, implemantation mechanisms, responsibility ”, *Ekonomichnyi visnyk Natsional'noho tekhnologichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskyi politekhnichniyi instytut”*, [Online], vol. 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.230058> .

13. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2016), *Operations Management* (8th ed.), Pearson, Harlow, UK.

14. Vodolazhka, T.O., Achkasova, L.M. (2023), “Operational strategy: definition of the term and its place in the pyramid of enterprise strategies”, *Ekonomika transportnoho kompleksu*, [Online], vol. 42, pp. 182-193. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.182> .

15. Karpenko, Yu.V. (2020), *Operatsiina stratehiya ta zhyttyevyi tsikl haluzi: aspekty uzgodzhennya* [Operational strategy and the life cycle of an industry: alignment aspects], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

16. Martyniuk, V.B. and Ratushnyak, A.S. (2021), *Operatsiina stratehiya v umovakh konkurentnoho seredovyshcha: naukovy pidkhody ta rishennia* [Operational strategy in a competitive environment: scientific approaches and solutions], LNU im. I.Franka, Lviv, Ukraine.

17. Kotlyk, A.V. and Hres', H.O. (2022), "Approach to development of a complex of key performance indicators for private medical institutions and its integration with the motivation system", *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, [Online], vol. 43, pp. 82-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-14>.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2024 р.