

УДК 658.1:338.27:621.311:620.9

JEL L22, Q43, Q41, O25, H23

DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.097.112>

Серобян Арпіне Мікаелівна*
Кизенко Олена Олександрівна**

СТРАТЕГІЇ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ЛІДЕРІВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті проаналізовано вертикальну інтеграцію як стратегію, спрямовану на формування та підтримку комплексу специфічних стратегічних ресурсів, що забезпечують конкурентоспроможності в паливно-енергетичному комплексі (ПЕК) України. Розглянуто сучасний стан галузі, залежність її розвитку від динаміки процесів видобутку палива, а також виклики, спричинені економічними, політичними й екологічними факторами. За допомогою VRIO-аналізу оцінено стратегічні ресурси компаній-лідерів — ДТЕК і Нафтогаз. Доведено, що вертикальна інтеграція забезпечує стійкість до ризиків, оптимізацію витрат і формування та підтримку у довгостроковій перспективі конкурентних переваг, що є критично важливим у контексті енергетичної безпеки України.

Ключові слова: стратегія, інтеграція, паливно-енергетичний комплекс, стратегічний менеджмент, стратегічні ресурси, енергетична безпека.

Вступ. Паливно-енергетичний комплекс (ПЕК) України є ключовим елементом національної економіки, забезпечуючи енергетичну безпеку держави та підтримуючи функціонування інших стратегічно важливих галузей. Попри наявність значних природних ресурсів і виробничих потужностей, галузь стикається з серйозними викликами. Ключовими з них є залежність від викопного палива, скорочення власного видобутку енергоресурсів, низький рівень технологічних інновацій та недостатній розвиток використання відновлюваних джерел енергії.

Ситуацію ускладнюють кризові явища, зокрема війна, руйнування енергетичної інфраструктури, падіння інвестицій і зростаюча залежність від імпорту. При цьому розвиток ПЕК напряму впливає на рівень конкурентоспроможності всіх галузей економіки через їх повну залежність від енергетичних ресурсів. В умовах цих викликів вертикальна інтеграція стає важливим інструментом адаптації: вона дозволяє знижувати витрати, забезпечувати контроль над ланцюгами постачання та підвищувати конкурентоспроможність. Тому, стан і перспективи

* **Серобян Арпіне Мікаелівна** — магістр, здобувач наукового ступеня PhD по кафедрі бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5874-4061>, email: serobianarpine@gmail.com

** **Кизенко Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-4798>, email: e.kyzenko@kneu.edu.ua

розвитку паливно-енергетичного комплексу мають бути предметом постійної уваги і турботи уряду та всього суспільства загалом.

В умовах глобальних і локальних викликів, які є в Україні, аналіз стратегій провідних підприємств нафтогазового комплексу сприяє глибшому розумінню специфіки діяльності цих компаній, що створює передумови для ефективного використання їх стратегічного потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності галузі та національної економіки в цілому для швидкого повоєнного відновлення України.

Постановка завдання. Робоча гіпотеза дослідження полягає у тому, що вертикальна інтеграція є ефективною стратегією для підприємств енергетики, яка дозволяє забезпечити стійкість до зовнішніх викликів і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі за умови ефективного використання стратегічних ресурсів.

Вивченню вертикальної інтеграції підприємств науковці приділяють увагу в контексті дослідження переваг і викликів цієї моделі управління на підприємствах різних галузей економіки. Так, Герасименко О., Левшова О., Тіщенко Є. акцентують увагу на ролі вертикальної інтеграції у підвищенні стійкості підприємств до зовнішніх шоків і оптимізації ланцюгів постачання [1]. Цю ідею, з урахуванням трендів цифровізації і глокалізації, розвинули у своїх дослідженнях Репіна І., Теплюк М. і Дзюба Д., зосередивши увагу на врахуванні невизначеності при формуванні стратегій підприємств [2]. Кацко Т. А. у своїй науковій роботі підкреслює, що інтеграція в управлінні підприємствами ПЕК розглядається з точки зору можливостей реалізації комплексу заходів, спроможних не лише мінімізувати наслідки дестабілізуючих впливів на системи енергетики чи повністю знешкодити їх, але й забезпечити певний інноваційний ефект [3]. Андрющенко К. вивчає інтеграцію як передумову розвитку інновацій через реалізацію інтелектуальних капіталів всіх взаємопов'язаних підрозділів організації [4]. У пізніших дослідженнях Перезовова І. В., Морозова О. С., Неміш Ю. В., Лисенко-Гелемб'юк К. М., навпаки, наголошують на тому, що переваги існуючих вертикально інтегрованих бізнес-моделей підприємств ПЕК (концентрація фінансових ресурсів, доступ до запасів і потужностей, низькі трансакційні витрати, міцні позиції на ринку та ін.) є їх слабкістю, які обмежують інноваційний розвиток [5]. Однак, більшість науковців сходяться на тому, що вертикальна інтеграція — це потужна стратегія, яку треба досліджувати, вдосконалювати і відповідно до потреб ринку обходити її обмеження і ефективно реалізовувати її переваги.

Більшість дослідників зосереджуються на загальних аспектах інтеграції, без врахування специфіки українських компаній в умовах кризового середовища. Тому, вивчення особливостей і механізмів вертикальної інтеграції в ПЕК України на прикладі ПрАТ «ДТЕК» та НАК «Нафтогаз України» має не лише теоретичну значущість, але й практичну цінність для зміцнення енергетичної безпеки країни. Проведений комплексний аналіз стратегічних ресурсів компаній «ДТЕК» і «Нафтогаз України» за методом VRIO-аналізу дозволяє проаналізувати їх управлінські стратегії в контексті спроможності ефективно використовувати

стратегічні ресурси, результатом чого є формування та підтримка конкурентних переваг. Такий підхід допомагає прогнозувати здатність підприємств адаптуватися до змін на енергетичному ринку.

Мета дослідження полягає в аналізі та обґрунтуванні доцільності реалізації стратегій вертикальної інтеграції в енергетиці України на прикладі провідних компаній, таких як ПрАТ «ДТЕК» та НАК «Нафтогаз України». Для реалізації поставленої мети виконано такі завдання: 1) узагальнено структуру паливно-енергетичного сектору та його значимість для економіки України; 2) визначено ключові характеристики стратегій компаній-лідерів енергетичного сектору економіки України; 3) доведено виправданість застосування стратегії вертикальної інтеграції для забезпечення стійкості та ефективності діяльності холдингів на основі аналізу прикладних кейсів ПрАТ «ДТЕК» і НАК «Нафтогаз України».

Для вирішення поставлених завдань і перевірки робочої гіпотези дослідження було використано комплекс методів, зокрема, методи структурного аналізу та синтезу для узагальнення значимості паливно-енергетичного комплексу в національній економіці та визначення його ключових складових; для оцінки стратегічних ресурсів і їх впливу на конкурентоспроможність підприємств застосовувався VRIO-аналіз; кейс-метод забезпечив контекстний аналіз практичного застосування стратегій вертикальної інтеграції ПрАТ «ДТЕК» і НАК «Нафтогаз України», а системний аналіз дозволив комплексно дослідити доцільність їх реалізації та значимість для забезпечення стійкості та адаптивності компаній в умовах сучасних викликів.

Результати. Структура економіки України формується з низки секторів, серед яких ключове місце займає промисловість, орієнтована на виробництво сировини для інших секторів (рис. 1). Найбільш значущими секторами є енергетика (40 %), гірничо-металургійний комплекс — ГМК (18 %), агропромисловий комплекс — АПК (16 %) та сфера роздрібно́ї торгівлі — ритейлу (11 %).

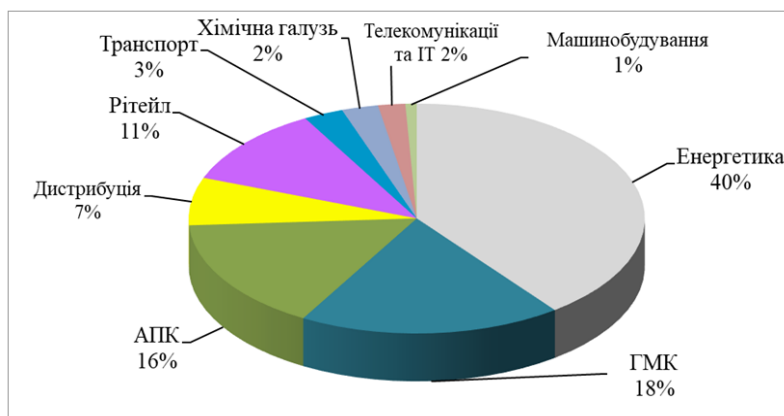


Рис. 1. Галузева структура економіки України за результатами 2024 р.

Джерело: складено авторами за даними Урядового порталу [6].

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. Із зазначеного випливає, що енергетична безпека є одним із визначальних факторів національної безпеки.

Наведені на рис. 2 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, активнішого впровадження зеленої енергетики.

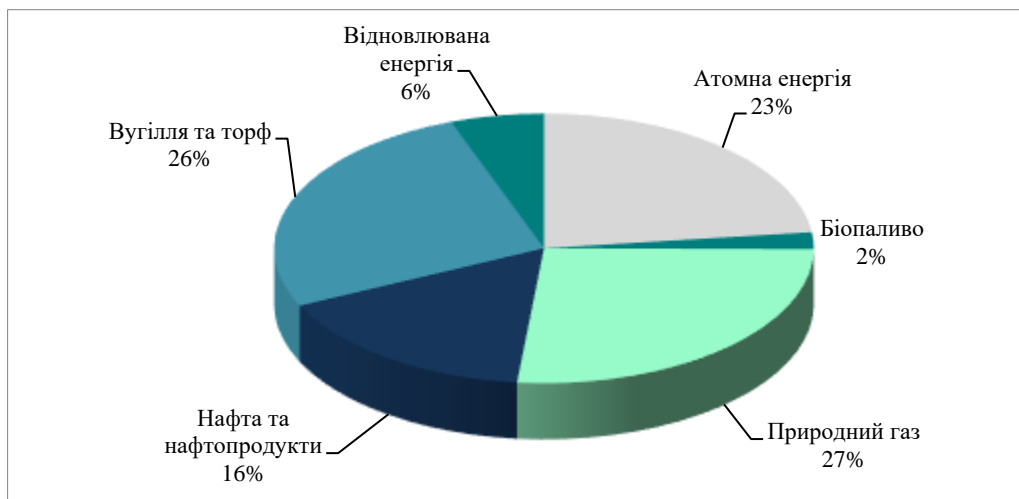


Рис. 2. Структура джерел енергії в загальному постачанні первинної енергії в Україні у 2024 році, %

Джерело: складено автором за даними [7, 8]

З огляду на таку ситуацію особливу увагу у нашому дослідженні приділено розвитку підприємств нафтогазового комплексу.

На сьогодні, динаміка видобутку нафтогазових ресурсів в Україні є негативною (табл. 1), адже постачання усіх зазначених джерел енергії суттєво скоротились протягом 2020–2024 рр. Причому найбільшими темпами скорочується видобуток сирої нафти (–35,39 %), природного газу (–39,38 %), та газового конденсату (–35,16 %). Майже вдвічі скоротився видобуток коксового газу та доменного газу.

Таблиця 1

ВИДОБУТОК НАФТОГАЗОВИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ ВПРОДОВЖ 2020–2024 РОКІВ

Показник	Рік					Відносне відхилення 2020/2024, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Нафта сира, у т.ч. нафта, одержана з бітумінозних мінералів, тис. т	3104.3	2254.0	2216.9	2117.7	2005.8	–35,39
Газовий конденсат, тис. т	784.9	591.3	531.6	521.7	508.9	–35,16
Газ природний, млн м ³	49.674	38.599	32.816	31.317	30.110	–39,38
Кокс нафтовий (включаючи сланцевий), тис. т	18.8	22.1	25.7	24.7	26.1	38,84
Бітум нафтовий (включаючи сланцевий), тис. т	192.9	139.7	165.1	172.1	189.4	–1,80
Коксовий газ, отриманий як попутний продукт, млн м ³	6.974	4.125	3.079	3.018	2.857	–59,06
Доменний газ, отриманий як попутний продукт в доменних печах, млн м ³	40.126	34.110	28.728	25.423	23.203	–42,18

Джерело: складено авторами за даними порталу [9]

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.

Найбільшими гравцями на паливно-енергетичному ринку України є такі 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, залізорудна сировина); ДП «НЕК «Укренерго» (електроенергія) та ТОВ «Зелена Енергія Т» (альтернативна енергетика). Розглянемо особливості процесів управління лідерів нафтогазового ринку України ПрАТ «ДТЕК» (далі — «ДТЕК») і НАК «Нафтогаз України» (далі — «Нафтогаз») та проаналізуємо їх

ключові фактори успіху, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності цих компаній.

Енергетична компанія «ДТЕК» — найбільший енергетичний холдинг України з активами у видобутку вугілля, генерації та дистрибуції електроенергії, альтернативній енергетиці та видобутку природного газу. 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 такі підприємства: ДТЕК Павлоградвугілля, ДТЕК Добропіллявугілля, ТДВ «Шахта «Покровське», Центральна збагачувальна фабрика (ЦЗФ) Павлоградська, ЦЗФ Допродільська, ЦЗФ Октябрська. У сфері добування газу основний виробничий актив — ПрАТ «Нафтогазвидобування».

Трирівнева модель управління, що довгий час існувала в холдингу «ДТЕК», і складалась з корпоративного центру (1), апаратів управління виробничих підприємств (2) і виробничих одиниць (3), в умовах істотного розширення бізнесу виявилася недостатньо гнучкою і ефективною. У зв'язку з цим було ухвалено рішення виділити на базі профільних дирекцій корпоративного центру і апаратів управління виробничих підприємств чотири ключові бізнес-напрямки (рис. 3). Всі комерційні функції ДТЕК (продаж вугілля і електроенергії на зовнішніх і внутрішньому ринках, реалізація квот на викиди парникових газів у рамках Кіотського протоколу та інше) сконцентровані в дирекції по комерційній діяльності.

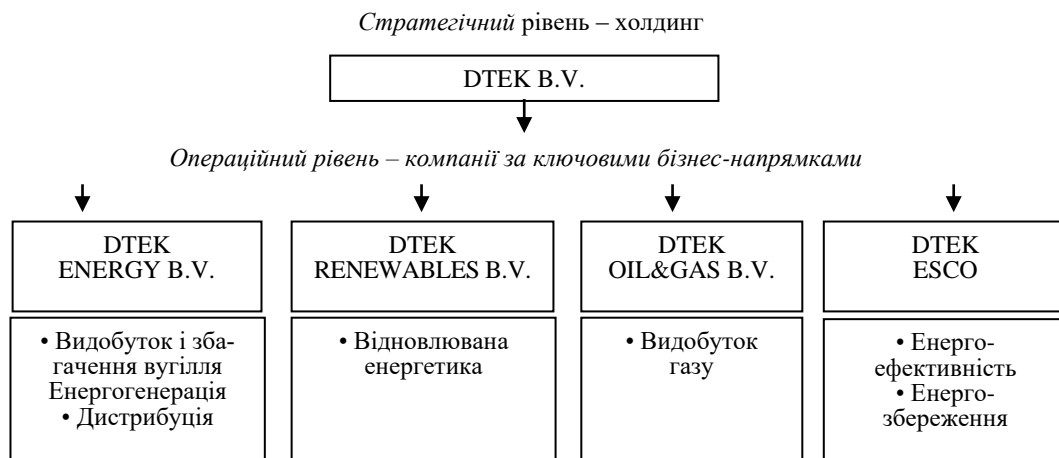


Рис. 3. Блок-схема вертикальної-інтеграції ПрАТ «ДТЕК»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [10]

ПрАТ «ДТЕК» є вертикально-інтегрованою компанією. У кожному з напрямів бізнесу створено операційні компанії, які безпосередньо керують виробничими підприємствами. Так, ДТЕК Енерго — операційна компанія, яка відповідає за видобуток вугілля і генерацію електроенергії в структурі Групи ДТЕК. У 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, у рамках якої на сьогодні реалізовані 2310 проєктів.

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

1) ключові стратегічні завдання холдингу: довгострокове планування; розвиток нових бізнесів; управління портфелем інвестицій і залучення довгострокового фінансування; розвиток управлінських талантів; управління репутацією; взаємодія з центральними органами влади;

2) основні завдання операційних компаній: підвищення операційної ефективності; формування галузевої експертизи; реалізація інвестиційних проєктів; професійне зростання працівників; самостійність у виробничих та управлінських питаннях.

Різноманітність послуг холдингу «ДТЕК», висока якість продукції, велика кількість підпорядкованих компаній і максимальна завантаженість їх потужностей обумовлюють високий рівень конкурентоспроможності даної компанії. Холдинг здійснює стратегічне планування й управління всім бізнесом. Кожна з операційних компаній є центром галузевої експертизи і фокусується на власній операційній діяльності у відповідності з визначеною стратегією на рівні холдингу.

ПрАТ «ДТЕК» ставить перед собою такі стратегічні орієнтири:

- активно розвиватися в Україні з виходом на ринки сусідніх країн як диверсифікована й забезпечена паливом енергетична компанія;
- орієнтуватися на продаж електроенергії всім категоріям споживачів, підтримуючи високі стандарти сервісу й вибудовуючи сильний роздрібний бренд;
- підтримувати і розвивати ключові чинники успіху: талант і потенціал співробітників та ефективність виробництва, інвестицій, управління;
- брати участь у реформуванні та модернізації економіки України, соціальному розвитку регіонів діяльності та просуванні найкращих стандартів у промисловій та екологічній безпеці;
- адаптація до викликів війни та післявоєнне відновлення, шляхом відбудови пошкодженої інфраструктури та посилення здатності компанії до оперативного реагування на кризові ситуації та відновлення стабільності. 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 [12]. Результати VRIO-аналізу стратегічних ресурсів ПрАТ «ДТЕК» представлено у табл. 2.

Таблиця 2

VRIO-АНАЛІЗ РЕСУРСІВ ПРАТ «ДТЕК»

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Інтерпретація		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
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
Логістична інфраструктура	+	+	+	-	Конкурентна перевага	Сила	Розвинена інфраструктура перевезень вугілля
Диверсифікація продуктів і послуг	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Генерація, видобуток та альтернативні джерела
Репутація та бренд	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Висока впізнаність у ПЕК
Технологічні інновації	+	+	-	-	Конкурентний паритет	Слабкість	Впровадження обмежених інновацій

Джерело: авторська розробка

З результатів VRIO-аналізу випливає, що холдинг має кілька ключових стратегічних ресурсів, які забезпечують 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. Хоча розвиток альтернативних джерел ще знаходиться на ранній стадії, 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. 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. 4.

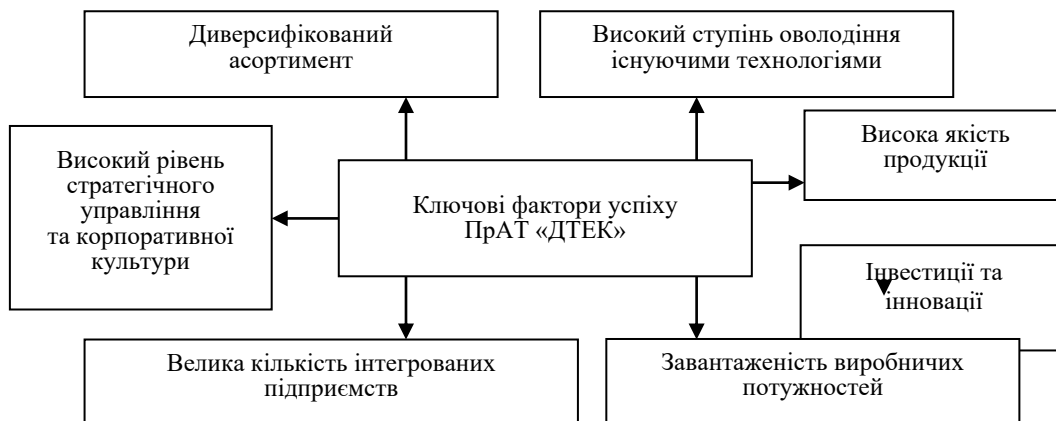


Рис. 4. Ключові фактори успіху ПрАТ «ДТЕК»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [10]

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.

Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є провідним підприємством паливно — енергетичного комплексу України.

Укрупнену структуру управління цього холдингу наведено на рис. 5.

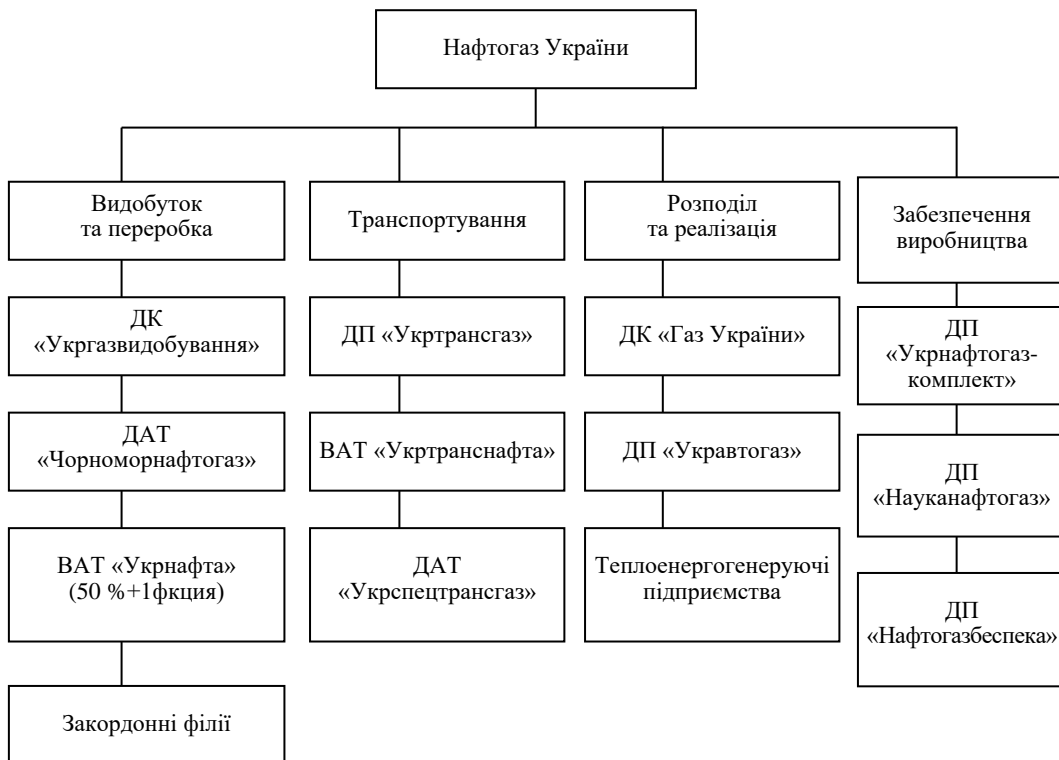


Рис. 5. Структура управління НАК «Нафтогаз України»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [11].

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.

З 2015 року уряд України розпочав реформу корпоративного управління в «Нафтогазі» згідно з принципами ОЕСР по корпоративному управлінню на державних підприємствах [13]. 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 сферами впливу наглядової ради віднесено комплаєнс, ризик-менеджмент та превентивні антикорупційні заходи.

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

- формування відкритої та прозорої системи управління та виробничої діяльності з дотриманням вимог принципів корпоративного управління для державних підприємств;
- забезпечення належної якості товарів, робіт, послуг відповідно до потреб та очікувань споживачів,
- поліпшення та контролю енергетичних характеристик технологічних процесів та підприємств компанії, підвищення енергоефективності;
- поваги та захисту трудових прав працівників, створення та забезпечення безпечних умов праці, запобігання будь-якій дискримінації, здійснення заходів щодо запобігання виробничому травматизму та професійній захворюваності, передбачення, запобігання/мінімізація та оцінювання негативного впливу на здоров'я та безпеку працівників у процесі виробничої діяльності;
- захисту та мінімізації негативного впливу на довкілля, дотримання принципу динаміки економічного розвитку при максимально раціональному використанні природних ресурсів тощо.

Ключові стратегічні ресурси НАК «Нафтогаз України» визначимо за результатами VRIO-аналізу (табл. 3).

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 проектів, тоді як широка клієнтська база сприяє формуванню стабільного джерела доходів.

Таблиця 3

VRIO-АНАЛІЗ РЕСУРСІВ КОМПАНІЇ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

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

Джерело: авторська розробка

Ключові фактори успіху НАК «Нафтогаз України», наведені на рис. 6, логічно впливають із здатності холдингу ефективно контролювати та використовувати стратегічні ресурси через систему управління, забезпечуючи оптимізацію трансакційних витрат.

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.



Рис. 6. Ключові фактори успіху НАК «Нафтогаз України»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [11]

Висновки. 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.

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 імпортих енергоресурсів. Удосконалення моделей вертикальної інтеграції може стати ключем до подолання сучасних викликів і забезпечення довгострокової стійкості галузі у майбутньому.

Література

1. Герасименко О. В., Левшова О. Ю., Тіщенко Є. Б. Особливості функціонування корпоративних структур в енергетичній галузі України. *Ефективна економіка*. 2016. № 6.
2. Рєпіна І., Теплюк М., Дзюба Д. Вплив ентропійних процесів на глобалізаційний розвиток підприємств в умовах цифровізації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. Червень. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-30>.
3. Коцко Т. А. Економічне оцінювання інтеграційних управлінських рішень в паливно-енергетичному комплексі: дис. ... канд. екон. наук. — Київ, 2023.
4. Андрущенко К. Формування концептуальних підходів до управління інтелектуальним капіталом знань з урахуванням ієрархічних рівнів на підприємстві. *International Journal of Critical Accounting*. 2017. Т. 8, № 5-6. С. 379–395. <https://doi.org/10.1504/IJCA.2016.081624>.
5. Перезовова І. В., Морозова О. С., Неміш Ю. В., Лисенко-Гелемб'юк К. М. Бізнес-моделі підприємств паливно-енергетичного комплексу. *Академічні Візії*. — 2022. № 10-11. С. 38–49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7185624>.
6. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2024).
7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2024).
8. Розумков центр. URL: <https://razumkov.org.ua> (дата звернення: 21.10.2024).
9. Портал даних видобувної галузі України. URL: <https://eiti.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2024).
10. Офіційний сайт ПрАТ «ДТЕК». URL: <https://dtek.com/ua> (дата звернення: 21.10.2024).
11. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». URL: <http://www.naftogaz.com> (дата звернення: 21.10.2024).
12. Приймак Н. С., Іванова Н. С., Маловичко С. В. VRIO-аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. 2020. №2(48). URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2457/1/Priymak_article_VRIO-%D0%BD%D0%BD%D0%BD-%D0%BD%D0%BD%D0%BD.pdf (дата звернення: 21.10.2024).
13. OECD. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності: редакція 2015 року. Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk>.

References

1. Herasymenko, O. V., Levshova, O. Yu., and Tishchenko, Ye. B. «Osoblyvosti funktsionuvannya korporatyvnykh struktur v enerhetychnii haluzi Ukrainy» [Features of Corporate Structures Functioning in Ukraine's Energy Sector]. *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2016) [in Ukrainian].
2. Repina, I., Tepluk, M., and Dziuba, D. «Vplyv entropiinykh protsesiv na hlobalizatsiyni rozvytok pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii» [The Impact of Entropic Processes on Globalization Development of Enterprises Under Digitalization]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, June 2024. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-30> [in Ukrainian].
3. Kotsko, T. A. *Ekonomichne otsiniuvannya intehratsiinykh upravlinskykh rishen v palyvno-enerhetychnomu kompleksi* [Economic Evaluation of Integration Managerial Decisions in the Fuel and Energy Sector]. PhD diss., Kyiv, 2023 [in Ukrainian].
4. Andriushchenko, K. «Formuvannya kontseptualnykh pidkhodiv do upravlinnia intelektualnym kapitalom znan z urakhuvanniam iierarkhichnykh rivniv na pidpriemstvi» [Formation of Conceptual Approaches to Managing Knowledge Intellectual Capital Considering Hierarchical Levels in an Enterprise]. *International Journal of Critical Accounting* 8, no. 5-6 (2017): 379–395. <https://doi.org/10.1504/IJCA.2016.081624> [in Ukrainian].
5. Perevozova, I. V., Morozova, O. S., Nemish, Yu. V., and Lysenko-Helembiuk, K. M. «Biznes-modeli pidpriemstv palyvno-enerhetychnoho kompleksu» [Business Models of Fuel and Energy Sector Enterprises]. *Akademichni Vizii*, no. 10-11 (2022): 38–49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7185624> [in Ukrainian].
6. Uriadovyi portal. «Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy» [Unified Web Portal of Executive Authorities of Ukraine]. <https://www.kmu.gov.ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. «Ofitsiynyi sait» [Official Website]. <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
8. Rozumkov Tsent. «Ofitsiynyi sait» [Official Website]. <https://razumkov.org.ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
9. Portal danykh vydobuvnoi haluzi Ukrainy. «Ofitsiynyi sait» [Official Website of the Extractive Industries Data Portal of Ukraine]. <https://eiti.gov.ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
10. Ofitsiynyi sait PrAT «DTEK». «DTEK Official Website.» <https://dtek.com/ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
11. Ofitsiynyi sait NAK «Naftogaz Ukrainy». «Naftogaz Official Website.» <http://www.naftogaz.com> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
12. Pryimak, N. S., Ivanova, N. S., and Malovychko, S. V. «VRIO-analiz yak instrument otsinky stratehichnykh mozhlyvostei zmin» [VRIO Analysis as a Tool for Assessing Strategic Change Opportunities]. *Efektivna ekonomika*, no. 2(48) (2020). http://elibrary.donnuet.edu.ua/2457/1/Pryimak_article_VRIO-%D0%A4%D1%80%D1%86%D1%83.pdf (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
13. OECD. *Kerivni pryntsypy OECD shchodo korporatyvnoho vriaduvannya na pidpriemstvakh derzhavnoi formy vlasnosti: Redaktsiia 2015 roku* [OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises: 2015 Edition]. Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk> [in Ukrainian].

**STRATEGIES OF VERTICAL INTEGRATION IN THE ENERGY SECTOR
OF UKRAINE'S ECONOMY: LEADERS' EXPERIENCE IN THE
CONTEXT OF CONTEMPORARY CHALLENGES*****Arpine Serobian***

postgraduate researcher (Economics),
Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman,
Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5874-4061>

Olena Kyzenko

Professor, DrSc (Economics),
Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman,
Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-4798>

Abstract. The study provides an insightful analysis of the role of vertical integration in the Ukrainian energy sector, emphasizing its strategic importance for the national economy and energy security. The research highlights several critical challenges facing the industry, including over-dependence on fossil fuels, declining domestic energy resource extraction, underdeveloped technologies, and limited renewable energy use. The ongoing war, infrastructure damage, decreasing investments, and increasing dependency on energy imports exacerbate these issues, further complicating efforts to stabilize the sector. The study supports the hypothesis that vertical integration is an effective strategy for ensuring long-term competitiveness and resilience in Ukraine's energy companies. It argues that vertical integration, through efficient use of strategic resources, helps companies better withstand external challenges and adapt to fluctuations in the energy market. Including case studies on significant energy players like DTEK and Naftogaz is a practical illustration, demonstrating how vertical integration can provide a competitive edge and enhance adaptability. The methodological approach, combining structural analysis, VRIO analysis, case studies, and systemic analysis, effectively evaluates the strategic potential of vertical integration in the Ukrainian context. This multi-faceted approach offers a comprehensive understanding of how vertical integration can contribute to the stability and adaptability of the energy sector. However, while the study confirms the relevance of vertical integration, it also acknowledges the need for further development to exploit the sector's innovative potential fully. As Ukraine moves toward Industry 4.0 and 5.0, which promote reduced reliance on hydrocarbons, vertical integration models must be refined to facilitate innovation and adaptability. In conclusion, the study underlines that enhancing vertical integration models could be essential for overcoming the sector's contemporary challenges. It also suggests that future research should continue exploring strategies that prioritize innovation, renewable energy adoption, and reducing import dependence, ultimately contributing to the long-term stability of Ukraine's fuel and energy sector (FES).

Keywords: strategy, integration, Fuel and energy sector, strategic management, strategic resources, energy security.

Стаття надійшла до редакції 24.10.2024