~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 338.27:338.45:622.3 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-7-14**

ІНТЕГРОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ ЕКОСИСТЕМИ РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ

Рогоза М. Є., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем, заслужений діяч науки і техніки України, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: ec.pusku@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5654-7385

Лозова О. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: oksana_lozova@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7358-8640

Гусаковська Т. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: tatgus@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9094-3613

***Анотація**. Метою статті є обґрунтування використання інтегрованого стратегічного планування як інструменту формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, а також уточнення взаємозв'язку між стратегічним плануванням, екосистемним підходом і резильєнтністю у системі управління розвитком підприємств нафтогазового сектору. Методологічною основою дослідження стали системний, екосистемний та процесний підходи, методи стратегічного аналізу, структурно-логічного узагальнення, порівняльного аналізу, а також методи моделювання для побудови матриці формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній. Дослідження ґрунтується на аналізі сучасних наукових джерел, управлінських моделей та практик стратегічного розвитку енергетичних підприємств. У статті узагальнено наукові підходи до розуміння категорій «інтегроване стратегічне планування», «екосистема розвитку» та «резильєнтність»; запропоновано авторське трактування інтегрованого стратегічного планування розвитку нафтогазової компанії. Визначено логіку взаємозв'язку між стратегічним плануванням, екосистемними взаємодіями та здатністю компанії до стійкого функціонування в умовах турбулентності. Розроблено матрицю формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, що відображає інтеграцію стратегічних цілей, партнерських взаємодій, інноваційного потенціалу та адаптивних механізмів. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного управління в нафтогазових компаніях, формування стійких моделей розвитку та посилення їх здатності адаптуватися до зовнішніх ризиків. Запропонована матриця може слугувати інструментом підтримки управлінських рішень, орієнтованих на збалансування інтересів учасників екосистеми та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств галузі.*

***Ключові слова:** інтегроване стратегічне планування, резильєнтність, екосистема розвитку, нафтогазові компанії, стратегічне управління, адаптивність, стійкість.*

INTEGRATED STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR BUILDING A RESILIENT DEVELOPMENT ECOSYSTEM OF OIL AND GAS COMPANIES

Mykola Rohoza, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, Business Economics and Information Systems, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: ec.pusku@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5654-7385

Oksana Lozova, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: oksana_lozova@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7358-8640

Tetiana Husakovska, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: tatgus@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9094-3613

Abstract. *The purpose of the article is to substantiate the use of integrated strategic planning as a tool for forming a resilient development ecosystem of oil and gas companies, as well as to clarify the relationship between strategic planning, the ecosystem approach, and resilience within the system of development management of oil and gas enterprises. The methodological basis of the research includes systemic, ecosystem and process approaches, methods of strategic analysis, structural logical generalization, comparative analysis, as well as modelling methods for constructing the matrix of forming a resilient development ecosystem of oil and gas companies. The study relies on the analysis of modern scientific sources, management models and strategic development practices of energy enterprises. The article summarizes scientific approaches to understanding the categories "integrated strategic planning", "development ecosystem" and "resilience", and proposes the author's definition of integrated strategic planning for the development of an oil and gas company. The logic of the relationship between strategic planning, ecosystem interactions and the company's ability to operate sustainably under conditions of turbulence is determined. A matrix for forming a resilient development ecosystem of oil and gas companies has been developed, reflecting the integration of strategic goals, partnership interactions, innovation potential and adaptive mechanisms. The obtained results can be used to improve the effectiveness of strategic management in oil and gas companies, to form sustainable development models, and to strengthen their ability to adapt to external risks. The proposed matrix can serve as a tool for supporting managerial decisions aimed at balancing the interests of ecosystem participants and ensuring the long-term competitiveness of enterprises in the sector.*

Keywords: *integrated strategic planning, resilience, development ecosystem, oil and gas companies, strategic management, adaptability, sustainability*

JEL Classification: M100; L710; Q40; Q410; O210; O320

Постановка проблеми. Енергетичний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності держави, функціонуванні промисловості й підтримці соціально-економічного розвитку, а особливе значення у структурі енергетичного комплексу мають нафтогазові компанії, діяльність яких пов'язана із забезпеченням видобутку, транспортування та постачання енергетичних ресурсів.

У сучасних умовах функціонування нафтогазові компанії стикаються з комплексом викликів, серед яких особливу роль відіграють коливання світових цін на енергоресурси, посилення екологічних вимог, геополітичні ризики, технологічні зміни та трансформація глобальних енергетичних ринків. У таких умовах забезпечення сталого розвитку компаній потребує удосконалення системи стратегічного управління, орієнтованої на підвищення гнучкості, адаптивності та здатності організацій ефективно реагувати на зовнішні зміни.

Традиційні підходи до стратегічного планування у багатьох енергетичних компаніях характеризуються фрагментарністю та недостатньою координацією між стратегічними цілями, інвестиційними програмами, виробничими процесами та фінансовими ресурсами. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств.

Тому особливої актуальності набуває впровадження інтегрованого стратегічного планування, яке передбачає комплексне узгодження різних напрямів діяльності підприємства та забезпечує взаємозв'язок між довгостроковими стратегічними цілями та операційною діяльністю компанії. Водночас сучасні підходи до управління розвитком підприємств дедалі частіше розглядаються крізь призму екосистемного підходу, відповідно до якого компанія функціонує як елемент складної системи взаємодії з іншими суб'єктами ринку, включаючи постачальників, партнерів, інвесторів, наукові установи та державні регуляторні органи. У межах такої екосистеми особливого значення набуває здатність організації забезпечувати власну резильєнтність, тобто здатність ефективно адаптуватися до змін, протидіяти кризовим явищам та відновлювати стійкість функціонування.

У цьому контексті інтегроване стратегічне планування може бути важливим інструментом формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, забезпечуючи координацію стратегічних рішень, ефективне використання ресурсів та підвищення стійкості організацій до зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління розвитком підприємств залишається однією з ключових у сучасній теорії менеджменту. Класичні підходи до стратегічного управління сформувалися у працях зарубіжних учених, зокрема І. Ансоффа, М. Портера та Г. Мінцберга, які обґрунтували роль стратегічного планування у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг підприємств та ефективному розподілі ресурсів організації. Їхні дослідження заклали теоретичні засади формування стратегій розвитку підприємств та управління стратегічними змінами [1-3].

Подальший розвиток концепції стратегічного управління пов'язаний із впровадженням інтегрованих підходів до планування та контролю діяльності підприємств. Значний внесок у розвиток цих підходів зробили Р. Каплан та Д. Нортон, які розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) як інструменту інтеграції

стратегічного та операційного управління. Відповідно до їхнього підходу стратегічні цілі підприємства повинні узгоджуватися з операційною діяльністю, фінансовими показниками та управлінням ресурсами [4].

У сучасних умовах трансформації енергетичних ринків важливого значення набувають дослідження стратегічного розвитку підприємств енергетичного сектору. У працях зарубіжних дослідників значна увага приділяється питанням забезпечення енергетичної безпеки, стійкості енергетичних систем та стратегічного планування розвитку енергетичної інфраструктури. Зокрема, сучасні дослідження підкреслюють необхідність інтеграції стратегічного планування з управлінням ризиками та формуванням резильєнтності енергетичних систем в умовах глобальних кризових явищ, геополітичної нестабільності та енергетичного переходу [5].

Останніми роками у науковій літературі також активно розвивається екосистемний підхід до управління підприємствами, відповідно до якого підприємства розглядаються як елементи складної мережі взаємодії між різними економічними суб'єктами. У межах цього підходу ефективність розвитку підприємства визначається не лише його внутрішніми ресурсами, але й рівнем інтеграції у систему партнерських взаємозв'язків, інноваційних кластерів та галузевих мереж.

Важливим напрямом сучасних досліджень є також формування резильєнтності енергетичних систем та підприємств енергетичного сектору. У наукових роботах підкреслюється, що сучасні енергетичні системи повинні мати здатність адаптуватися до зовнішніх шоків, забезпечувати стабільність функціонування та швидко відновлюватися після кризових явищ [6].

У працях українських науковців значна увага приділяється дослідженню стратегічного розвитку енергетичного сектору та вдосконаленню систем управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. Так, у дослідженні Н. Михайличенко та Т. Свинаренко розглядаються підходи до стратегічного планування діяльності нафтогазових компаній на основі використання сценарного аналізу та практик провідних світових енергетичних корпорацій. Автори підкреслюють важливість формування гнучких стратегій розвитку, що дозволяють компаніям адаптуватися до нестабільних умов функціонування енергетичних ринків [7, 8].

Важливий внесок у дослідження розвитку енергетичного сектору України зробили також українські економісти, які досліджують проблеми енергетичної безпеки, трансформації енергетичного ринку та стратегічного розвитку підприємств енергетичного комплексу. У цих дослідженнях підкреслюється необхідність формування сучасних механізмів стратегічного управління підприємствами енергетичного сектору з урахуванням глобальних викликів та процесів енергетичної трансформації [9, 10].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що питання інтеграції стратегічного планування, екосистемного підходу та формування резильєнтності нафтогазових компаній залишаються недостатньо дослідженими, зокрема й у контексті воєнних викликів, що постали перед Україною. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних та методичних засад стратегічного управління розвитком підприємств нафтогазового сектору з урахуванням сучасних викликів енергетичного ринку, адже нині особливого значення набуває переосмислення ролі стратегічного планування у забезпеченні довгострокового розвитку підприємств нафтогазової галузі.

Метою дослідження є обґрунтування використання інтегрованого стратегічного планування як інструменту формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, а також уточнення взаємозв'язку між стратегічним плануванням, екосистемним підходом і резильєнтністю у системі управління розвитком підприємств нафтогазового сектору.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

– проаналізувати сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств енергетичного та нафтогазового сектору;

– узагальнити наукові підходи до розуміння інтегрованого стратегічного планування, екосистеми розвитку та резильєнтності;

– запропонувати авторське трактування поняття інтегрованого стратегічного планування розвитку нафтогазової компанії та резильєнтної екосистеми її розвитку;

– визначити логіку взаємозв'язку між стратегічним плануванням, екосистемними взаємодіями та резильєнтністю компанії;

– розробити матрицю формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній на основі інтегрованого стратегічного планування;

– окреслити можливості практичного застосування запропонованого підходу в системі стратегічного управління нафтогазовими компаніями.

Основний матеріал. Традиційно стратегічне планування розглядається як процес визначення довгострокових цілей розвитку підприємства та формування механізмів їх досягнення. Однак в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища та посилення взаємозалежності економічних суб'єктів стратегічне планування потребує більш комплексного та інтегрованого підходу. На нашу думку, інтегроване стратегічне планування доцільно розглядати не лише як інструмент формування стратегії підприємства, але і як механізм координації взаємодії між різними елементами економічної системи, у межах якої функціонує підприємство.

У цьому контексті пропонується авторське трактування поняття інтегрованого стратегічного планування. Інтегроване стратегічне планування розвитку нафтогазової компанії – це системний управлінський процес формування та реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства, що базується на координації стратегічних, інвестиційних, операційних та фінансових рішень і забезпечує узгодження діяльності компанії з ключовими учасниками галузевої екосистеми. Таке розуміння інтегрованого стратегічного планування підкреслює його системний характер та орієнтацію на формування цілісної моделі розвитку підприємства у взаємодії з іншими економічними суб'єктами.

Слід зазначити, що важливим елементом сучасних моделей стратегічного управління є концепція екосистемного розвитку підприємств. В умовах глобалізації та технологічних трансформацій підприємства дедалі частіше функціонують як частина складних мережевих структур, що об'єднують різні економічні та інституційні суб'єкти. У цьому дослідженні під екосистемою розвитку нафтогазової компанії пропонується розуміти систему взаємодії підприємства з іншими учасниками енергетичного ринку, включаючи постачальників ресурсів, технологічні компанії, транспортні оператори, інвесторів, наукові установи та державні регуляторні органи, яка забезпечує формування умов для ефективного функціонування та розвитку компанії. Особливе значення у сучасних умовах функціонування енергетичного сектору має здатність такої екосистеми забезпечувати стійкість до зовнішніх викликів. Саме тому важливою характеристикою розвитку нафтогазових компаній стає їхня резильєнтність. У межах цього дослідження резильєнтну екосистему нафтогазової компанії пропонується визначати як систему взаємодії підприємства з учасниками енергетичного ринку, що характеризується здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, протистояти кризовим явищам та забезпечувати стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. З огляду на наведені визначення можна стверджувати, що інтегроване стратегічне планування є одним із ключових механізмів формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній. Це пояснюється тим, що інтегроване планування забезпечує узгодження стратегічних інтересів підприємства з інтересами інших учасників енергетичного ринку, сприяє оптимізації використання ресурсів та формує передумови для ефективного управління ризиками. Отже, стратегічне планування у сучасних нафтогазових компаніях повинно виходити за межі внутрішнього управління підприємством і враховувати взаємодію з ширшим економічним середовищем. Саме інтеграція стратегічного планування з екосистемним підходом дозволяє сформувати більш гнучку та адаптивну модель управління розвитком підприємства.

Представлена табл. 1 демонструє взаємозалежність ключових категорій, що формують сучасну модель стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній. Базовим елементом системи є стратегічне планування, яке визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства. На його основі формується інтегроване стратегічне планування, що забезпечує координацію стратегічних, інвестиційних, операційних і фінансових рішень.

Інтегроване планування, зі свого боку, створює передумови для формування ефективної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, оскільки дозволяє узгоджувати діяльність підприємства з іншими учасниками енергетичного ринку. У межах такої екосистеми підприємство отримує доступ до нових ресурсів, технологій та партнерських зв'язків, що сприяє підвищенню ефективності його функціонування.

Таблиця 1

Взаємозв'язок інтегрованого стратегічного планування, резильєнтності та екосистеми розвитку нафтогазових компаній

Категорія	*Зміст категорії*	*Основні функції у системі управління*	*Вплив на інші елементи системи*
Стратегічне планування	процес визначення довгострокових цілей розвитку підприємства та формування стратегій їх досягнення	формування стратегічних орієнтирів розвитку; визначення пріоритетних напрямів діяльності; розподіл ресурсів	створює основу для інтегрованого планування; визначає напрями розвитку екосистеми; формує стратегічні передумови для забезпечення резильєнтності
Інтегроване стратегічне планування	система координації стратегічних, інвестиційних, операційних і фінансових рішень підприємства	забезпечення узгодженості управлінських рішень; інтеграція функціональних напрямів діяльності; координація взаємодії з учасниками ринку	забезпечує узгодження діяльності учасників екосистеми; підвищує адаптивність підприємства; формує основу для розвитку резильєнтної екосистеми
Екосистема розвитку нафтогазової компанії	система взаємодії підприємства з партнерами, постачальниками, інвесторами, науковими установами та державними структурами	формування партнерських зв'язків; розвиток інноваційної інфраструктури; координація діяльності учасників ринку	розширює можливості стратегічного планування; підвищує ефективність використання ресурсів; створює умови для підвищення резильєнтності компанії
Резильєнтність компанії	здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, протидіяти кризовим явищам та забезпечувати стабільність функціонування	підвищення стійкості підприємства; управління ризиками; забезпечення безперервності діяльності	стимулює удосконалення стратегічного планування; сприяє формуванню більш гнучкої екосистеми; підвищує ефективність інтегрованого управління

Джерело: авторська розробка

Водночас ефективність функціонування екосистеми значною мірою залежить від рівня резильєнтності підприємства, тобто його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та протидіяти кризовим явищам. Отже, резильєнтність є результатом взаємодії стратегічного планування, інтегрованого управління та розвитку екосистемних зв'язків підприємства.

Наведений аналіз взаємозв'язку інтегрованого стратегічного планування, розвитку екосистемних взаємодій та формування резильєнтності підприємств нафтогазового сектору свідчить про те, що ці категорії не існують ізольовано, а формують взаємопов'язану систему управління розвитком підприємства. Ефективність функціонування такої системи значною мірою залежить від рівня інтеграції стратегічного планування, глибини взаємодії підприємства з учасниками галузевої екосистеми та здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Водночас у практиці стратегічного управління підприємствами нафтогазової галузі часто спостерігається недостатній рівень узгодженості між цими складовими. У багатьох випадках стратегічне планування здійснюється без належного врахування екосистемних взаємозв'язків або без інтеграції механізмів забезпечення резильєнтності підприємства. Це призводить до зниження ефективності стратегічного управління та обмежує можливості підприємств щодо адаптації до кризових явищ.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення концептуальних інструментів, які дозволили б системно оцінювати рівень розвитку стратегічного управління підприємствами

нафтогазового сектору з урахуванням інтеграції стратегічного планування, екосистемних взаємозв'язків та резильєнтності.

Для систематизації взаємозв'язку між інтегрованим стратегічним плануванням, розвитком екосистемних взаємодій та формуванням резильєнтності нафтогазових компаній у дослідженні запропоновано матрицю формування резильєнтної екосистеми розвитку. Матриця дозволяє не лише відобразити етапи еволюції системи стратегічного управління підприємством, але й визначити ключові управлінські проблеми кожного етапу та окреслити напрями стратегічних рішень для підвищення рівня інтеграції планування і резильєнтності компанії (табл. 2).

Таблиця 2

Модель формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній на основі інтегрованого стратегічного планування

Рівень розвитку системи	*Характер стратегічного планування*	*Стан екосистемних зв'язків*	*Рівень резильєнтності компанії*	*Основні управлінські проблеми*	*Напрями стратегічних рішень*
Фрагментарний рівень	Стратегічне планування здійснюється окремо від операційної та інвестиційної діяльності	Взаємодія з партнерами має епізодичний характер	Низька здатність до адаптації, висока залежність від зовнішніх ризиків	Низька координація управлінських рішень; відсутність системної взаємодії з партнерами	Формування комплексної системи стратегічного планування; створення механізмів координації управлінських рішень
Координований рівень	Часткова інтеграція стратегічних і операційних планів	Формуються стабільні партнерські відносини з окремими учасниками ринку	Середній рівень адаптивності до змін ринкового середовища	Обмежена інтеграція екосистемних взаємодій; недостатній рівень управління ризиками	Розвиток партнерських зв'язків; впровадження механізмів інтегрованого планування
Інтегрований рівень	Стратегічне, інвестиційне та операційне планування поєднані у єдину систему управління	Активна взаємодія з ключовими учасниками енергетичної екосистеми	Висока здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища	Необхідність підвищення гнучкості стратегічного управління	Розвиток інноваційної співпраці; удосконалення системи управління ризиками
Резильєнтна екосистема розвитку	Інтегроване стратегічне планування охоплює всі напрями діяльності компанії та координує взаємодію учасників ринку	Сформована стійка галузева екосистема партнерств	Висока стійкість до криз, здатність швидко адаптуватися та відновлювати діяльність	Необхідність підтримання стабільності екосистемних взаємозв'язків	Розвиток стратегічних партнерств; управління інноваційними та технологічними змінами

Джерело: авторська розробка

Запропонована матриця відображає еволюцію системи стратегічного управління нафтогазових компаній у напрямі формування резильєнтної екосистеми розвитку. Вона демонструє, що підвищення рівня резильєнтності підприємства безпосередньо пов'язане зі зростанням рівня інтеграції стратегічного планування та розвитком екосистемних взаємозв'язків

Початковий етап характеризується фрагментарністю стратегічного планування, коли стратегічні, інвестиційні та операційні рішення приймаються відокремлено, а взаємодія підприємства з іншими учасниками ринку має несистемний характер. У таких умовах компанії мають обмежені можливості для адаптації до змін зовнішнього середовища, що зумовлює підвищену вразливість до економічних і технологічних ризиків.

На наступному етапі формується координований рівень стратегічного управління, за якого відбувається часткова інтеграція стратегічних та операційних рішень, а також розвиток партнерських взаємодій з окремими учасниками ринку. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства та створює передумови для більш ефективного управління ризиками.

Подальший розвиток системи управління передбачає формування інтегрованого рівня стратегічного планування, у межах якого стратегічні, інвестиційні та операційні рішення поєднуються в єдину систему управління розвитком підприємства. Такий підхід забезпечує більш ефективне використання ресурсів, посилює взаємодію з учасниками галузевої екосистеми та підвищує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Найвищий рівень розвитку характеризується формуванням резильєнтної екосистеми нафтогазової компанії, у межах якої інтегроване стратегічне планування координує не лише внутрішні управлінські процеси підприємства, але й взаємодію з ключовими учасниками енергетичного ринку. У результаті формується стійка система партнерських взаємозв'язків, що сприяє підвищенню гнучкості стратегічного управління та забезпечує здатність компанії ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Отже, запропонована матриця може використовуватися як аналітичний інструмент для оцінювання рівня розвитку системи стратегічного управління нафтогазових компаній, а також для визначення напрямів її подальшого вдосконалення. Використання такого підходу дозволяє не лише систематизувати процес стратегічного планування, але й підвищити ефективність взаємодії підприємства з учасниками галузевої екосистеми та зміцнити резильєнтність його розвитку.

Висновки. У дослідженні встановлено, що за умов зростання турбулентності енергетичних ринків, технологічних змін і посилення екологічних вимог традиційні підходи до стратегічного планування у нафтогазових компаніях є недостатніми та не забезпечують узгодженості стратегічних, інвестиційних, операційних і фінансових рішень. Обґрунтовано, що інтегроване стратегічне планування слід розглядати не лише як інструмент формування довгострокових цілей, а як механізм координації взаємодії компанії з ключовими учасниками галузевої екосистеми. Це дозволяє пов'язати стратегічні рішення з партнерськими, інноваційними та інституційними взаємодіями.

Запропоновано авторське визначення інтегрованого стратегічного планування як системного процесу формування та реалізації стратегічних цілей на основі координації стратегічних, інвестиційних, операційних і фінансових рішень, що забезпечують узгодження діяльності компанії з учасниками екосистеми. Уточнено зміст поняття резильєнтної екосистеми нафтогазової компанії як системи взаємодій, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стійкість функціонування.

Доведено, що між інтегрованим стратегічним плануванням, екосистемними взаємодіями та резильєнтністю існує взаємопосилювальний зв'язок: стратегічне планування визначає орієнтири, інтегроване планування забезпечує координацію рішень, екосистема розширює можливості компанії, а резильєнтність є результатом їх узгодженої дії. Розроблено таблицю взаємозалежності ключових категорій та матрицю формування резильєнтної екосистеми, що відображає еволюцію системи стратегічного управління від фрагментарного до екосистемного рівня.

Практичне значення дослідження полягає у можливості визначення рівня зрілості стратегічного управління, виявлення слабких місць у координації рішень та формування управлінських заходів для зміцнення екосистемних зв'язків і підвищення резильєнтності компанії. Перспективи подальших досліджень стосуються розроблення методики оцінювання рівня резильєнтної екосистеми, апробації матриці на прикладі реальних компаній та формування системи індикаторів інтегрованого планування в умовах цифрової трансформації та енергетичного переходу.

Список літератури

1. Ansoff H. I. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2008. 396 p.
3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 2009. 406 p.
4. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

5. Schmitz R., Flachsbarth F., Plaga L., Braun M. Energy security and resilience: reviewing concepts and planning perspectives. *Energy Policy.* 2025. Vol. 207. 114796. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114796

6. Lousada S. Bridging the resilience gap: Ukraine's gas network and energy security. *Sustainability.* 2025. Vol. 17, No. 4. P. 112–129. DOI: https://doi.org/10.3390/su17040112

7. Михайличенко Н. М., Свинаренко Т. І. Удосконалення підходів до стратегічного планування діяльності вітчизняних нафтогазових компаній на основі провідних зарубіжних практик. *Бізнес Інформ.* 2024. № 3. С. 198–203. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-198-203

8. Михайличенко Н., Балашова О. Особливості стратегічного планування нафтогазових компаній у світовій практиці. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 5. С. 85–92. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2786-765X/2024-5-13

9. Івашко Л. М. *Управління портфелем «зелених» інвестицій на енергетичному підприємстві. Зелена економіка та низьковуглецевий розвиток: дорожня карта для України:* матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 19 грудня 2024 р.). Львів–Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 128-131. DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-448-4-34

10. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). Львів, 2024. 307 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf (дата звернення 16.01.2026).

References

1. Ansoff, H. I. (2007). Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan.

2. Porter, M. E. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press.

4. Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

5. Schmitz, R., Flachsbarth, F., Plaga, L. & Braun, M. (2025). Energy security and resilience: reviewing concepts and planning perspectives. *Energy Policy,* 207, 14796. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114796

6. Lousada, S. (2025). Bridging the resilience gap: Ukraine's gas network and energy security. *Sustainability,* 17 (4), 112–129. DOI: https://doi.org/ 10.3390/su17040112

7. Mykhailychenko, N. M. & Svinarenko, T. I. (2024). Improving approaches to strategic planning of domestic oil and gas companies based on leading foreign practices. *Biznes Inform*, 3, 198–203. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-198-203 [In Ukrainian].

8. Mykhailychenko, N. & Balashova, O. (2024). Features of strategic planning of oil and gas companies in global practice. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 5, 85–92. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-13 [In Ukrainian].

9. Ivashko, L. M. (2024). *Portfolio management of "green" investments at an energy enterprise. Green Economy and Low-Carbon Development: A Roadmap for Ukraine:* Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 19 December 2024). Lviv–Torun: Liha-Pres. Pp. 128-131. DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-448-4-34 [In Ukrainian].

10. Melnyk, M. I. (Ed.). (2024). Rezylientnist' endohennoho rozvytku rehioniv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta shokiv [Resilience of endogenous regional development under global challenges and shocks]. NAS of Ukraine, Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy. Lviv. (Problemy rehionalnoho rozvytku series). Retrieved from https://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf (accessed January 16, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.01.2026
Прийнята до публікації 19.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026