

Класифікація JEL: M10, M21, D81, O33

УДК 005.51:005.21:004.8

DOI: 10.60022/3(2)-51S

**Ревенко Олена Вікторівна,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,*

<https://orcid.org/0000-0003-0110-7291>, ren\_hneu@ukr.net

**Revenko Olena,**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Enterprise Economics and Business Organization Department,*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,*

<https://orcid.org/0000-0003-0110-7291>, ren\_hneu@ukr.net

**Мосумова Айнура Кярам кизи,**

*доктор філософії, доцент кафедри економіки підприємства та організації*

*бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена*

*Кузнеця, ainura.mosumova@hneu.net, http://orcid.org/0009-0003-6918-7643*

**Mosumova Ainura,**

*PhD in Economics, Teacher of the Department of Enterprise Economics and Business*

*Organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,*

*ainura.mosumova@hneu.net, http://orcid.org/0009-0003-6918-7643*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

***Анотація.** У статті досліджено особливості вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на основі інтегрованого бізнес-планування в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. Визначено, що сучасні виклики, зумовлені*

*технологічними трансформаціями, геополітичною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів та необхідністю повоєнного відновлення економіки України, потребують переходу від фрагментарного планування до комплексної інтегрованої системи управління. Доведено, що інтегроване бізнес-планування забезпечує узгодження стратегічних, фінансових та операційних цілей підприємства в межах єдиного управлінського циклу.*

*Встановлено, що використання сценарного підходу дає змогу завчасно оцінювати потенційні загрози, прогнозувати альтернативні варіанти розвитку подій та формувати ефективні механізми реагування на кризові явища. Особливу увагу приділено специфіці функціонування українських підприємств в умовах воєнного стану та необхідності їх стратегічної адаптації до післявоєнної модернізації.*

*Визначено, що цифровізація інтегрованого бізнес-планування та впровадження технологій штучного інтелекту й машинного навчання формують новий рівень управлінської аналітики, що сприяє підвищенню точності прогнозування, оптимізації процесу прийняття управлінських рішень і переходу до менеджменту на основі керованих даних.*

**Ключові слова:** *стратегічне управління, інтегроване бізнес-планування, розвиток, стратегія, цифровізація, сценарний підхід, організаційна культура, стійкість підприємства, менеджмент на основі даних.*

## **STRENGTHENING THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF MINING ENTERPRISES AND PROMOTING INTEGRATED BUSINESS PLANNING**

**Abstract.** *The article explores the specific features of improving an enterprise's strategic management system through integrated business planning in a highly dynamic external environment. It is determined that modern challenges driven by technological transformations, geopolitical instability,*

*disruptions in supply chains, and the need for the post-war recovery of Ukraine's economy require a transition from fragmented planning to a comprehensive, integrated management system. It has been proven that integrated business planning ensures alignment of the enterprise's strategic, financial, and operational goals within a single management cycle. It is established that the application of the scenario approach enables proactive assessment of potential threats, forecasting of alternative scenarios, and development of effective response mechanisms to crises. Attention is paid to the specific operating conditions of Ukrainian enterprises under martial law and the necessity of their strategic adaptation to post-war modernization. It is identified that the digitalization of integrated business planning and the implementation of artificial intelligence and machine learning technologies establish a new level of management analytics. This contributes to improved forecasting accuracy, optimized managerial decision-making, and the transition to data-driven management. During the study, it was established that the effectiveness of implementing integrated business planning largely depends on the human factor, the level of organizational culture, the quality of cross-functional cooperation, work arrangement, and leadership support for changes. It is concluded that integrated business planning is not merely a technological tool but a comprehensive management concept capable of ensuring the formation of smart, resilient, and competitive enterprises during Ukraine's post-war development. Improving an enterprise's strategic management system through the implementation of integrated business planning is a strategic imperative in modern conditions. IBP transforms planning from a bureaucratic process into a dynamic system for managing the future, ensuring a close connection between ambitious strategic goals and daily operational reality.*

**Keywords:** *strategic management, integrated business planning, development, strategy, digitalization, scenario approach, organizational culture, enterprise resilience, data-driven management.*

**Постановка проблеми.** У сучасній глобальній економіці, яка характеризується постійною турбулентністю, стратегічне управління підприємством зазнає фундаментальних трансформацій. Традиційні методи управління, які спиралися на стабільні ринкові умови та довгострокові прогнози, засновані на екстраполяції минулих результатів, виявляються дедалі менш ефективними. Динамічність зовнішнього середовища, зумовлена технологічними проривами, геополітичною нестабільністю та зміною парадигм споживання, вимагає від бізнесу не просто наявності стратегії, а й механізму її безперервної адаптації та тісного зв'язку з операційною діяльністю. Для українських підприємств ситуація ускладнюється необхідністю функціонування в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із воєнним станом, руйнуванням логістичних ланцюгів та потребою в підготовці до масштабної повоєнної відбудови. У таких умовах стратегічне управління стає не просто функцією планування, а критичним фактором виживання, що потребує інтеграції всіх ресурсів та функцій підприємства навколо єдиних цілей.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення цієї системи є впровадження інтегрованого бізнес-планування (ІБП). ІБР виступає як еволюційний етап розвитку процесу планування продажів та операцій, що виходить за межі простого балансування попиту та пропозиції. Це цілісний управлінський процес, який гармонізує стратегічні, фінансові та операційні плани в межах єдиного часового горизонту, що зазвичай охоплює строк більше ніж рік-два. Впровадження ІБП дозволяє подолати функціональні нестиківки, тобто ситуацію, коли різні департаменти (продажі, маркетинг, фінанси, логістика) діють на основі власних, часто суперечливих даних та цілей. Тож практика показує, що не завжди структурування роботи співробітників навколо певних функцій дає більш позитивні результати, порівняно з організацією управління, яка будується навколо бізнес-процесів суб'єкта господарювання з урахуванням

умов невизначеності.

Критичність зазначених питань зумовлена тим, що інтегроване планування перетворює стратегію з декларативного документа на гнучку модель ведення бізнесу. Воно забезпечує керівництво інструментами для сценарного моделювання, дозволяючи оцінювати фінансові наслідки стратегічних рішень ще до їх ухвалення. Удосконалення системи стратегічного управління через призму ІБП передбачає не лише впровадження нових ІТ-рішень, а й перебудову організаційної культури, систем мотивації та механізмів крос-функціональної взаємодії з урахуванням внутрішніх та зовнішніх напрямів. Такий підхід до справ створює надійний фундамент для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі, дозволяючи йому бути проактивним, а не просто реагувати на зміни ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичний базис та практичні підходи до інтегрованого планування розвитку організацій і окремих структурних підрозділів знайшли своє відображення у наукових працях багатьох вітчизняних і закордонних дослідників. Зокрема, питання формування показників стратегічного та інтегрованого планування, управління персоналом, формування мотиваційних механізмів, комунікаційної взаємодії та цифровізації досліджували такі науковці, як О. Бойко, Н. Гаврилова, Н. Ремзіна, О. Сухачова [1], В. Бугайчук, С. Ситняківська, Т. Гайдучок, С. Кубрак, І. Грабчук [2], Т. Гринько [3], Н. Захарчук [4], Е. Камишникова, Г. Мутерко [6], А. Мисловська-Плашевська, М. Дудек [14], С. Кім, К. Шін [7], Б. Літовченко [8], Х. Найман, Ф. Чирх, Л. Хонгелл [9], О. Овдіюк [10], Т. Овчиннікова [11], О. Череп, О. Веремеєнко [12] та інші.

Науковий дискурс навколо стратегічного управління та планування пройшов тривалу еволюцію, починаючи з середини ХХ століття. Фундаментальні підходи цієї тематики були закладені західними вченими,

чий внесок залишається визначальним для розуміння сучасних процесів, на який й досі базуються результати робіт Н. Захарчук [4], В. Бугайчук, С. Ситняківська та інші [2]. Так А. Чандлер (1962) вперше продемонстрував причинно-наслідковий зв'язок між стратегічними цілями підприємства та його організаційною побудовою, сформулювавши принцип «структура слідує за стратегією». Його дослідження довели, що будь-яке стратегічне оновлення вимагає відповідної адаптації внутрішніх механізмів координації, актуальності яких не втрачено й у сучасних умовах невизначеності.

В свою чергу, І. Ансофф (1965) фактично ввів у науковий обіг поняття стратегічного управління та запропонував методологію аналізу стратегічних розривів, яка й сьогодні лежить в основі процесу ІБП. Він класифікував еволюцію управління, виокремивши перехід від бюджетування до довгострокового планування, а потім вже до стратегічного управління в реальному часі. У цей же період П. Друкер підкреслював важливість управління за цілями та роль інновацій як стратегічного активу, а М. Портер у 1980-х роках розробив концепцію конкурентних сил та ланцюга створення вартості, що дозволило підприємствам глибше розуміти джерела своїх конкурентних переваг. Їх тези лягли в основу подальшого пошуку реакції керівної ланки на виклики бізнес-середовища, а саме в роботах Б. Літовченко [8], Т. Овчиннікової [11], О. Овдіюк [10].

Окрему увагу заслуговує внесок українських науковців у розробку теорії стратегічного менеджменту. Слід підтримати думку Т. Овчиннікової [11], що, дійсно, біля витоків вітчизняної управлінської думки стояв М. І. Туган-Барановський, чиї дослідження потреб і мотивацій заклали методологічний фундамент для розуміння соціально-економічних чинників стратегічного розвитку. У період незалежності вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили З. Шершньова, яка детально

висвітлила методику розробки та реалізації стратегій підприємства, та В. Василенко, який зосередився на аспектах стратегічного аналізу [4].

Сучасні дослідження демонструють зміщення фокусу на інтеграцію функцій та цифровізацію. Отже, Х. Найман, Ф. Чирх, Л. Хонгелл [9], а також Е. Камишнікова, Г. Мутерко [6] досліджували ІБП як вдосконалену форму традиційного планування виробництва і продажу, наголошуючи на необхідності тіснішого зв'язку з фінансовим контуром управління. У роботі О. Бойка, Н. Гаврилової, Н. Ремзіної та О. Сухачової [1] підкреслюється роль ІБП як процесу впровадження стратегії, що забезпечує узгодженість дій на всіх ієрархічних рівнях. Вітчизняні вчені аналізують еволюцію стратегічного управління в контексті підвищеної ризикованості та кризових явищ, зосереджуючись на особливостях стратегічного планування в інтегрованих корпоративних структурах, виокремлюють складність формування єдиної корпоративної стратегії, що базується на синергії різних бізнес-одиниць. Вони наголошують, що в інтегрованих підприємствах стратегічне планування має набувати чіткого структурованого змісту, де цілі підрозділів не просто підсумовуються, а взаємно корегуються для досягнення амбітних загальнокорпоративних результатів.

Питання стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу в умовах воєнного часу та повоєнної відбудови активно вивчаються у працях О. Череп, О. Веремеєнко [12], Т. Гринко, Т. Гвініашвілі та К. Совгир [3, С. 157]. Вони підкреслюють, що цифрова трансформація та впровадження систем інтегрованого планування є ключовими передумовами для структурної модернізації національної економіки. Вивчення наукових джерел показує, що хоча теоретична база стратегічного управління є ґрунтовною, практичні аспекти впровадження ІВР як цілісного механізму реалізації стратегії потребують подальшої деталізації, особливо в контексті використання штучного інтелекту та реагування на екстремальні зовнішні шоки.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством шляхом упровадження методології інтегрованого бізнес-планування. Робота спрямована на визначення механізмів трансформації функціонально розрізненого планування у єдину систему, яка забезпечує стратегічне вирівнювання, підвищує точність прийняття управлінських рішень та гарантує фінансову стійкість підприємства в умовах високої невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Зважаючи на визначені актуальні аспекти, детального розгляду потребує аналіз концептуальної сутності інтегрованого планування в стратегічному контурі сучасного підприємства. Традиційна модель стратегічного управління часто страждає від стратегічного розриву, тобто від явища, за якого розроблена на вищому рівні стратегія не відображається в повсякденній діяльності операційних підрозділів. Інтегроване бізнес-планування виступає сполучною ланкою, що закриває цей розрив. На відміну від класичного планування, яке зосереджувалося на короткостроковому узгодженні обсягів виробництва та продажів, ІБП є стратегічним процесом, керованим вищим керівництвом (CFO та CEO), що інтегрує стратегію, фінанси та операції в єдиний цикл.

Фундаментальна відмінність ІБП полягає у зміні горизонту та фокусу планування. Якщо оперативне планування працює на рівні тижнів та місяців, то ІБР оперує ковзним горизонтом у 24–36 місяців. Це дозволяє менеджменту не просто реагувати на поточний попит, а активно формувати майбутні можливості, плануючи інвестиції, розробку нових продуктів та вихід на нові ринки заздалегідь.

Таблиця 1

Порівняння специфіки підходів традиційне та інтегрованого планування в системі стратегічного управління підприємством

Критерій порівняння	Традиційне планування	Інтегроване планування (ІБР)
Основний власник процесу	Директор з ланцюга постачань, заступник директора з операційної діяльності	СЕО, СФО, генеральний директор
Горизонт планування	3–18 місяців	24–36 місяців (ковзний)
Фінансова складова	Оцінка планів у грошах після їх складання	Повна фінансова інтеграція на кожному етапі
Управління портфелем	Фокус на наявних SKU	Стратегічне управління життєвим циклом та інноваціями
Мета процесу	Баланс попиту та пропозиції	Реалізація стратегії та максимізація вартості бізнесу

Наведена порівняльна характеристика за відповідними критеріями демонструє, як ІБР піднімає рівень планування з тактичного до стратегічного, перетворюючи його на інструмент управління цілим підприємством як керованою системою.

Механізм ІБР базується на припущенні, що майбутнє не є визначеним, тому замість одного «ідеального» плану система пропонує управління сценаріями. Це дозволяє підприємству бути гнучким, тож якщо умови змінюються, стратегія не просто переглядається раз на рік, а адаптується щомісяця через цикл ІБР.

Спираючись на наробки, викладені в роботах [5, 13, 14], запропоновано гнучку модель реалізації ІБР як циклічного процесу. Ефективне інтегроване планування реалізується через жорстко регламентований щомісячний цикл, який складається з 5 ключових етапів. Кожен етап має чітко визначені вхідні дані, залежно від галузевої специфіки, ролі та результатів.

1. Огляд портфеля продуктів. Цикл планування починається з аналізу продуктового портфеля, де обґрунтовуються та остаточно ухвалюються стратегічні рішення щодо запуску нових продуктів, модернізації існуючих або виведення застарілих позицій з ринку. Важливість цього етапу полягає в тому, що він визначає майбутній попит. Тому компанії, які ігнорують цей крок, часто стикаються з дефіцитом потужностей для нових продуктів або затоваренням складів неактуальними товарами.

2. Огляд поточного та перспективного попиту. На цьому етапі формується єдиний погляд на майбутні продажі. На відміну від простого прогнозування, огляд попиту включає аналіз маркетингових акцій, активності конкурентів та макроекономічних чинників. Результатом є «консенсус-прогноз», який підтверджується комерційним блоком і слугує єдиним джерелом верифікації для всього підприємства.

3. Огляд основних постачань. Операційні підрозділи оцінюють здатність виконати план попиту. Проводиться аналіз потужностей, оцінка можливостей постачальників та потреб у персоналі. Саме в межах таких бізнес-процесів виявляються обмеження (де не вистачає ліній, окремих робочих місць, а де потрібно працювати у три зміни, чи вдатися до аутсорсингу).

4. Фінансова інтеграція та узгодження показників. Це критичний етап, де операційні плани (штуки, тонни, метри) конвертуються у фінансові показники (виручка, маржа, EBITDA). Фінансовий департамент порівнює отримані прогнози зі стратегічними цілями та річним бюджетом. Якщо виявляється стратегічний розрив (наприклад, прогнозований прибуток нижчий за цільовий), команда розробляє сценарії подолання цього розриву ще до того, як він стане фактом.

5. Огляд керівництва (проектної команди). На фінальній зустрічі за участю топ-менеджменту розглядаються лише винятки та критичні розриви, які не були вирішені на попередніх етапах, замість того, щоб

обговорювати дрібні деталі, керівництво, формати роботи, зокрема дистанційної. За результатами приймаються рішення щодо великих інвестицій, зміни цінової політики або перегляду стратегічних пріоритетів на основі вже підготовлених сценаріїв.

В умовах гібридної зайнятості стратегічного значення набуває організація технологічного забезпечення, а саме можливість використання штучного інтелекту та сучасних систем управління ресурсами (так званих ERP-систем). Удосконалення стратегічного управління, починаючи з 2025 року, суттєво обмежене, а в окремих випадках і неможливе без цифрової платформи. Сучасні системи ІБП інтегруються з корпоративними системами управління ресурсами ERP та використовують передові алгоритми для обробки великих масивів даних. Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання докорінно змінює кожну ланку планування. Так AI-агенти можуть виконувати роль інтелектуальних асистентів, які не лише збирають дані, а й пропонують оптимальні сценарії рішень, що деталізовано у табл. 2.

Використання AI в ІБП дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, де система сигналізує про відхилення від стратегії ще до їх виникнення.

Таблиця 2

Технологічний інструментарій та специфіка його використання для забезпечення розвитку підприємства (бізнес-процесу)

Технологічний інструментарій	Сфера застосування в ІВР	Очікуваний ефект
Предиктивне прогнозування	Аналіз попиту на основі зовнішніх сигналів (погода, тренди соцмереж)	Підвищення точності прогнозу до 95%, зменшення «ефекту батога»
Генеративний AI (LLM)	Автоматизація звітів для MBR, роз'яснення аномалій у даних	Скорочення часу на підготовку до зустрічей, демократизація доступу до даних

Цифрові двійники	Моделювання ланцюга постачання та фінансових потоків	Можливість тестувати стратегічні рішення у віртуальному середовищі без ризику для бізнесу
Інтелектуальні агенти	Автономне прийняття рішень щодо поповнення запасів або розподілу замовлень	Зниження операційних витрат на 5–10% через усунення рутинних помилок

*Джерело: сформовано на основі [7, 13, 15]*

Такі рішення, як SAP, Oracle Fusion Cloud ERP або Microsoft Dynamics 365, в компаніях, які їх впровадили, забезпечують єдине інформаційне поле, де фінансові дані та операційні показники оновлюються в реальному часі. Це критично важливо для досягнення стратегічної маневреності, оскільки керівництво бачить фінансовий стан компанії не раз на квартал, а безперервно.

Також слід зазначити про стратегічне вирівнювання через систему KPI. Базовим елементом удосконалення системи управління сучасним підприємством є вчасний і досить гнучкий перегляд показників ефективності (KPI). У традиційних системах департаменти часто мають конфліктні цілі, так відділ продажів прагне максимізувати виручку (навіть ціною низької маржі), а логістичні підсистеми орієнтовані мінімізувати запаси (навіть ціною дефіциту). Як показує практика, ІБП впроваджує крос-функціональні KPI, які фокусують усю команду на стратегічному результаті:

1. Принцип вчасного та в повному обсязі виконаного замовлення. Такий базовий показник якості виконання замовлень доцільно дивитися у логістиці та управлінні ланцюгами постачань. Він є стратегічним, оскільки безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та динаміку формування частки ринку.

2. Оборотність запасів та робочий капітал. Система ІБП допомагає збалансувати рівень запасів так, щоб не заморожувати зайві кошти, потрібні для стратегічних інвестицій.

3. Точність прогнозу індикаторів розвитку. Це не просто математичний показник, а міра довіри всередині організації. Висока точність прогнозу дозволяє зменшити страхові запаси та операційні витрати бізнесу й окремих центрів відповідальності.

4. Валова маржа та EBITDA, що є, по суті, кінцевими фінансовими орієнтирами, до яких мають бути прив'язані всі операційні рішення. ІБП дозволяє бачити прибутковість за клієнтом або прибутковість за певною товарною позицією у прогнозі.

Стратегічне вирівнювання досягається тоді, коли кожен менеджер розуміє, як його рішення впливають на загальний фінансовий результат компанії. Це забезпечується завдяки прозорості даних, яку забезпечує система інтегрованого планування. Також слід прокоментувати організаційні виклики та специфіку управління змінами в сучасних швидкозмінних умовах господарювання. Як стверджують практики [16], впровадження ІБП має супроводжуватись на 80 % зміною організаційної культури та лише на 20 % впровадженням технологій. Отже, основною перешкодою найчастіше стає опір змінам та небажання ділитися інформацією між структурними підрозділами (департаментами). А для успіху подібної трансформації необхідно:

1. Здійснювати професійну підтримку зверху, тож CEO та CFO мають бути активними учасниками та, в якійсь мірі, адвокатами процесу. Якщо керівництво не використовує дані ІВР для ухвалення рішень, процес швидко стає формальністю.

2. Завершити чіткий розподіл ролей. Необхідно однозначно визначити, хто з команди відповідає за прогноз попиту, хто – за план постачання, а хто – за фінансове узгодження, бо відсутність чіткої

відповідальності призводить до так званого «аналітичного паралічу».

3. Організувати перманентне управління якістю даних, оскільки без достовірних майстер-даних (специфікації, ціни, терміни постачання) будь-яке планування втрачає сенс. Отже, під час планування витратної частини необхідно виходити з того, що інвестиції в чистоту даних є першочерговими.

4. Забезпечити навчання та коучинг. Проектна команда, незалежно від формату роботи, має розуміти не лише призначення кнопок в системі, а й логіку процесу. Тож потрібно формувати навички сценарного мислення та аналізу першопричин відхилень з урахуванням релевантних ризиків.

Отже, через призму зазначеного підходу до планування треба подивитися на наявні особливості стратегічного управління в Україні щодо його стійкості та подальшого розвитку екосистеми. Для українських підприємств інтегроване планування набуває специфічних рис, зумовлених необхідністю виживання в умовах воєнного стану та підготовки до відбудови. Тут ІВР стає інструментом забезпечення життєздатності.

По-перше, фокус зміщується на управління ризиками та безперервність бізнесу. Сценарне планування в українському контексті включає моделювання ситуацій з перебоями в енергопостачанні, зміною експортних шляхів або мобілізацією персоналу. Можливість швидко переглянути плани та знайти альтернативні рішення стає ключовою конкурентною перевагою.

По-друге, актуальним стає екосистемний підхід. Традиційна модель «підприємство як фортеця» поступається місцем інтегрованим ланцюгам створення вартості. Сучасні українські компанії мають інтегрувати своє планування з партнерами, постачальниками та навіть із державою для ефективного використання ресурсів під час відбудови. Екосистемне стратегічне управління дозволяє координувати зусилля багатьох гравців навколо масштабних інфраструктурних проєктів.

По-третє, цифрова трансформація є обов'язковою умовою інтеграції у світовий економічний простір. Використання міжнародних стандартів планування та звітності, що вбудовані в сучасні ІВР-системи, полегшує залучення іноземних інвестицій і співпрацю з глобальними донорами.

**Висновки.** Удосконалення системи стратегічного управління підприємством через впровадження інтегрованого бізнес-планування є стратегічним імперативом у сучасних умовах. ІБП перетворює планування з бюрократичного процесу на динамічну систему управління майбутнім, забезпечуючи тісний зв'язок між амбітними стратегічними цілями та щоденною операційною реальністю.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі деталізовані висновки, які в практичній площині можуть бути взяті підприємствами за основу при вдосконаленні:

1. Інтегроване планування виступає важливим інструментом підвищення ефективності сучасного підприємства, оскільки забезпечує узгодження стратегічних, фінансових та операційних цілей у межах єдиного управлінського циклу. На відміну від фрагментарного підходу до планування, концепція ІБП сприяє формуванню цілісної системи взаємодії між підрозділами, що дозволяє синхронізувати процеси продажу, виробництва, фінансів і логістики. У результаті підприємство отримує можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати точність управлінських рішень та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

2. В умовах високого рівня невизначеності та економічної нестабільності сценарне моделювання набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості бізнесу. Для українських підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від воєнних, логістичних і макроекономічних ризиків, здатність прогнозувати альтернативні варіанти розвитку подій стає необхідною умовою ефективного управління. Тож

використання сценарного підходу в системі інтегрованого планування дозволяє завчасно оцінювати потенційні загрози, формувати адаптивні механізми реагування та мінімізувати негативний вплив кризових факторів на результати діяльності підприємства.

3. Цифровізація процесів інтегрованого планування та впровадження технологій штучного інтелекту і машинного навчання формують новий рівень управлінської аналітики. Застосування AI та ML не обмежується автоматизацією обчислень, а забезпечує глибший аналіз великих масивів даних, виявлення прихованих закономірностей і підвищення точності прогнозування. Особливого значення набувають цифрові двійники та інтелектуальні аналітичні системи, які дозволяють моделювати наслідки управлінських рішень у реальному часі. Це створює передумови для переходу від інтуїтивного управління до менеджменту, що ґрунтується на керованих даних, орієнтованого на стратегічну гнучкість і випереджувальне прийняття рішень.

4. Ефективність впровадження інтегрованого планування значною мірою визначається людським фактором, рівнем організаційної культури та готовністю персоналу до міжфункціональної взаємодії. Навіть за наявності сучасних цифрових інструментів результативність інтегрованого бізнес-планування залежить від якості комунікації між підрозділами, підтримки змін з боку керівництва та здатності працівників працювати в умовах прозорого обміну інформацією. У цьому контексті інтегроване планування слід розглядати не лише як набір технологічних рішень, а як комплексну управлінську концепцію, що потребує розвитку лідерства, відповідальності та дисципліни виконання стратегічних рішень на всіх рівнях управління.

Впровадження інтегрованого бізнес-планування дозволяє українським підприємствам не лише ефективно протистояти поточним кризам, а й закласти фундамент для стрімкого розвитку в період повоєнної

модернізації. Це шлях до створення інтелектуальних, гнучких та фінансово успішних організацій, здатних конкурувати на глобальному рівні. Пріоритетними напрямками подальших досліджень мають стати розробка специфічних галузевих моделей ІБП та вивчення етичних аспектів використання автономного AI у стратегічному прийнятті рішень.

### Перелік використаних джерел

1. Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів // *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 85-92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).85-92).

2. Бугайчук В., Ситняківська С., Гайдучок Т., Кубрак С., Грабчук І. Стратегічні напрямки розвитку бізнесу в контексті повоєнної економічної відбудови в Україні // *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2025. Том 12, № 3. С. 74–83. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2025.74>.

3. Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур : моногр. / за заг. ред. Т. Гринько. Дніпро : *Видавець Біла К. О.*, 2024. 424 с. URL: <https://philpapers.org/archive/GRYLMH.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).

4. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 110-114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20).

5. Інтегроване бізнес-планування – вступ, огляд та найкращі практики // *EAME*. URL: <https://oliverwight-eame.com/product/integrated-business-planning-introduction-overview-and-current-best-practice/> (дата звернення: 10.01.2026).

6. Камишникова Е. В., Мутерко Г. М. Стратегічне планування цифрової трансформації малого та середнього бізнесу // *Економічний простір*. 2025. № 206. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.86-92>.

7. Кім С., Шін К. Порівняльний аналіз ключових факторів успіху в S&OP: зосередження уваги на виробництві та роздрібній торгівлі в Південній Кореї // *Systems*. 2024. 12, 202. <https://doi.org/10.3390/systems12060202>.

8. Літовченко Б. Розвиток теорії та практики менеджменту: метафізика vs фізики // *Журнал європейської економіки*. 2012. Том 11 (№ 4). С. 391-413. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/d66704fc-8a0f-4f15-bdc8-85166449d1c3/content> (дата звернення: 10.01.2026).

9. Найман Х., Чирх Ф., Хонгелл Л. Пов'язування стратегії з тактичним плануванням – використання інтегрованого бізнес-планування (ІБП) як процесу впровадження стратегії // *Міжнародний журнал фізичного розподілу та управління логістикою*. 2025. Вип. 55 (11). С. 213–239. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2024-0233>.

10. Овдіюк О. М. Вплив шкіл адміністративного управління, людських відносин та біхевіоризму на формування теорії управлінських рішень // *Ефективна економіка*. 2019. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.51.

11. Овчиннікова Т. В. Еволюція теорії менеджменту в українській економічній думці як пошук ефективних методів управління людською діяльністю // *Вісник Національного технічного університету «КПІ»*. 2006. С. 47-52.

12. Череп О. Г., Веремеєнко О. О. Формування етапів стратегічного планування на підприємстві ТОВ ТК «Добра хата» // *Актуальні проблеми економіки*. 2024. Вип. 6 (276). С. 240-245. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-240-245>.

13. Що таке інтегроване бізнес-планування (ІБП)? // *SAP*. URL: <https://www.sap.com/resources/integrated-business-planning> (дата звернення: 10.01.2026).

14. Mysłowska-Płaszewska A., Dudek M. Implementing IBP/S&OP processes – the main mistakes using the example of a global company // *Scientific papers of Silesian university of technology organization and management*. 2025. SERIES № 225. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2025.225.28>.

15. SAP Integrated Business Planning // *MSG Plaut*. URL: <https://www.msg-plaut.com/ua/solutions/sap/solutions/sap-ibp> (дата звернення: 10.01.2026).

16. Simo Arola. Enhancing Sales and Operations Planning through Integrated Business Planning. What is Integrated Business Planning and how does it help businesses? // *Degree Thesis*. MBA. 2024. URL: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/819927/Arola\\_Simo.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/819927/Arola_Simo.pdf) (дата звернення: 10.01.2026).

## References

1. Boiko, O. V., Havrylova, N. V., Remzina, N. A., Sukhachova, O. O. (2022). Osoblyvosti formuvannia stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur ta protsesiv [Features of forming strategies for the activities of corporate integrated structures and processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 2 (43). Pp. 85-92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).85-92) [in Ukrainian].

2. Buhaichuk, V., Sytniakivska, S., Haiduchok, T., Kubrak, S., Hrabchuk, I. (2025). Stratehichni napriamky rozvytku biznesu v konteksti povoiiennoi ekonomichnoi vidbudovy v Ukraini [Strategic directions of business development in the context of post-war economic reconstruction in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Serii

«*Ekonomika*». Tom 12, № 3. Pp. 74–83. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2025.74> [in Ukrainian].

3. Hryenko, T. (Ed.). (2024). *Ekonomichni determinanty ta konkurentni stratehii rozvytku suchasnykh biznes-struktur* [Economic determinants and competitive strategies for the development of modern business structures]: monohrafiia. Dnipro: Vydavets Bila K. O. 424 p. [in Ukrainian].

4. Zakharchuk, N. (2022). Sutnist ta evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Essence and evolution of strategic management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 6, Tom 2. Pp. 110-114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20) [in Ukrainian].

5. Integrated business planning – introduction, overview and current best practice. (2024). *EAME*. URL: <https://oliverwight-eame.com/product/integrated-business-planning-introduction-overview-and-current-best-practice/> [in English].

6. Kamyshnykova, E. V., Muterko, H. M. (2025). *Stratehichne planuvannia tsyfrovoi transformatsii maloho ta serednoho biznesu* [Strategic planning of digital transformation of small and medium business]. *Ekonomichniyi prostir*. № 206. Pp. 86-92 [in Ukrainian].

7. Kim, S., Shin, K. (2024). Comparative Analysis of Key Success Factors in S&OP: Focusing on Manufacturing and Retail in South Korea. *Systems*. 12, 202. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12060202> [in English].

8. Litovchenko, B. (2012). Rozvytok teorii ta praktyky menedzhmentu: metafizyka vs fizyky [Development of management theory and practice: metaphysics vs physics]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*. Tom 11 (№ 4). Pp. 391-413 [in Ukrainian].

9. Nyman, H., Chirikh, F., Hongell, L. (2025). Linkage of strategy with tactical planning – using integrated business planning (IBP) as a strategy implementation process. *Mizhnarodnyi zhurnal fizychnoho rozpodilu ta*

*upravlinnia lohistykoii*. Vyp. 55 (11). Pp. 213–239. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2024-0233> [in English].

10. Ovdiuk, O. M. (2019). Vplyv shkil administrativnoho upravlinnia, liudskykh vidnosyn ta bikhevioryzmu na formuvannia teorii upravlinskykh rishen [The influence of schools of administrative management, human relations and behaviorism on the formation of the theory of management decisions]. *Efektivna ekonomika*. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.51 [in Ukrainian].

11. Ovchynnikova, T. V. (2006). Evoliutsiia teorii menedzhmentu v ukrainskii ekonomichnii dumtsi yak poshuk efektyvnykh metodiv upravlinnia liudskoiu diialnistiu [Evolution of management theory in Ukrainian economic thought as a search for effective methods of human activity management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KPI»*. Pp. 47-52 [in Ukrainian].

12. Cherep, O. H., Veremieienko, O. O. (2024). Formuvannia etapiv stratehichnoho planuvannia na pidpryiemstvi TOV TK «Dobra khata» [Formation of strategic planning stages at the LLC TC "Dobra khata"]. *Aktualni problemy ekonomiky*. Vyp. 6 (276). Pp. 240-245. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-240-245> [in Ukrainian].

13. What is integrated business planning (IBP)? (2026). *SAP*. URL: <https://www.sap.com/resources/integrated-business-planning> [in English].

14. Mysłowska-Płaszewska, A., Dudek, M. (2025). Implementing IBP/S&OP processes – the main mistakes using the example of a global company. *Scientific papers of Silesian university of technology organization and management*. SERIES № 225. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2025.225.28> [in English].

15. SAP Integrated Business Planning. (2026). *MSG Plaut*. URL: <https://www.msg-plaut.com/ua/solutions/sap/solutions/sap-ibp> [in English].

16. Arola, S. (2024). Enhancing Sales and Operations Planning through Integrated Business Planning. What is Integrated Business Planning and how does it help businesses? *Degree Thesis*. MBA. URL: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/819927/Arola\\_Simo.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/819927/Arola_Simo.pdf) [in English].