

ІНТЕГРОВАНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

©2026 ГУСАКОВСЬКА Т. О., РОГОЗА М. Є., ЛОЗОВА О. В.

УДК 005.51:005.21]:622.32]:330.3(477)
JEL: D81; L10; L21; L71; M11

Гусаковська Т. О., Рогоза М. Є., Лозова О. В. Інтегроване планування в системі стратегічного управління та забезпечення бізнес-резильєнтності нафтогазових компаній в умовах воєнної трансформації економіки України

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад інтегрованого планування в системі стратегічного управління нафтогазових компаній з урахуванням впливу воєнних факторів, а також розроблення концептуальних підходів до формування інтегрованої системи планування, орієнтованої на забезпечення бізнес-резильєнтності підприємств. У статті досліджено особливості функціонування нафтогазового сектора в умовах високого рівня невизначеності, спричиненого воєнними діями, що проявляється у руйнуванні інфраструктури, порушенні логістичних ланцюгів, зміні структури витрат та обмеженості ресурсів. Обґрунтовано, що за таких умов традиційні підходи до стратегічного управління втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних і гнучких моделей управління, здатних забезпечити безперервність діяльності підприємств. У результаті дослідження визначено, що інтегроване планування трансформується у ключовий механізм забезпечення бізнес-резильєнтності, поєднуючи стратегічні, операційні та ризик-орієнтовані аспекти управління в єдину систему. Запропоновано концептуальну модель інтегрованого планування на основі інтеграційного трикутника, що передбачає узгодження стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління. Розроблено модель інтегрованої системи планування, яка включає стратегічний, операційний, ризик-блок та цифровий блок, взаємодія яких формує цілісний управлінський контур і забезпечує підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. Доведено, що використання сценарного підходу, інтеграція ризик-менеджменту та впровадження цифрових рішень сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищують ефективність використання ресурсів. Визначено, що ефективність системи планування значною мірою залежить від її відкритості та здатності адаптуватися до зовнішніх умов функціонування.

Ключові слова: інтегроване планування; стратегічне управління; бізнес-резильєнтність; нафтогазові компанії; воєнна трансформація економіки.
Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

Гусаковська Тетяна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: tatgus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-1367-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217156315>

Рогоза Микола Єгорович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: es.pusku@gmail.com

Лозова Оксана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

UDC 005.51:005.21]:622.32]:330.3(477)
JEL: D81; L10; L21; L71; M11

Husakovska T. O., Rohoza M. Ye., Lozova O. V. Integrated Planning in the System of Strategic Management and Ensuring Business Resilience of Oil and Gas Companies in the Context of Ukraine's Economic Wartime Transformation

The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of integrated planning in the system of strategic management of oil and gas companies, taking into account the impact of wartime-related factors, as well as to develop conceptual approaches to the formation of an integrated planning system oriented towards ensuring the business resilience of enterprises. The article examines the features of the functioning of the oil and gas sector under conditions of high uncertainty caused by military actions, which manifest in the destruction of infrastructure, disruption of logistics chains, changes in expenditure structure, and resource limitations. It is substantiated that under such conditions, traditional approaches to strategic management lose efficiency, which necessitates a transition to adaptive and flexible management models capable of ensuring the continuity of enterprises' operations. As a result of the study, it was determined that integrated planning is transformed into a key mechanism for ensuring business resilience, combining strategic, operational, and risk-oriented aspects of management into a single system. A conceptual model of integrated planning based on the integration triangle, which involves the alignment of strategic, tactical, and operational management levels, was proposed. A model of an integrated planning system was developed, which includes strategic, operational, risk, and digital blocks, the interaction of which forms a unified management loop and ensures an increase in the enterprise's adaptability to external challenges. It is proved that the use of a scenario approach, the integration of risk management, and the implementation of digital solutions contribute to improving the soundness of management decisions, ensuring a rapid response to changes in the external environment, and enhancing the efficiency of resource use. It has been determined that the efficiency of the planning system largely depends on its openness and ability to adapt to external operating conditions.

Keywords: integrated planning; strategic management; business resilience; oil and gas companies; wartime transformation of the economy.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

Husakovska Tetiana O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: tatgus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-1367-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57217156315>

Rohozha Mykola Ye. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, Business Economics and Information Systems, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: ec.pusku@gmail.com

Lozova Oksana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими впливом воєнних дій, що спричиняють значну нестабільність зовнішнього середовища, руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зростання рівня невизначеності. Особливої гостроти ці виклики набувають для нафтогазового сектора, який є стратегічно важливим для забезпечення енергетичної безпеки держави та функціонування національної економіки загалом. За таких умов традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює необхідність пошуку нових інструментів підвищення адаптивності та стійкості підприємств.

Одним із таких інструментів виступає інтегроване планування, яке передбачає узгодження стратегічних, тактичних та операційних рішень, а також інтеграцію фінансових, виробничих та ризик-орієнтованих аспектів управління. Його застосування дозволяє формувати цілісне бачення розвитку підприємства, забезпечувати координацію між підрозділами та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень у складних і динамічних умовах.

Особливої уваги потребує дослідження взаємозв'язку інтегрованого планування та бізнес-резильєнтності як здатності підприємства не лише протистояти кризовим явищам, але й адаптуватися до змін та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Недостатня розробленість практичних підходів до впровадження інтегрованого планування у діяльність нафтогазових компаній знижує їх здатність ефективно реагувати на сучасні виклики.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад інтегрованого планування в системі стратегічного управління нафтогазових

компаній з урахуванням впливу воєнних факторів, а також розроблення концептуальних підходів до формування інтегрованої системи планування, орієнтованої на забезпечення бізнес-резильєнтності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні наукові дослідження свідчать про формування комплексного підходу до розуміння бізнес-резильєнтності як економічної категорії, що відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати ефективність фінансово-економічної діяльності [1–3; 5; 11]. Зокрема, вагомий внесок у дослідження бізнес-резильєнтності здійснили Савицька Н., Пахуча Е, Воронько-Невіднича Т., Маковоз О. та Ус Ю. [1; 3; 5], які розглядають її як багатовимірну економічну категорію, що визначає здатність підприємства адаптуватися, відновлюватися та розвиватися в умовах нестабільності. Резильєнтність пов'язується з антикризовим управлінням, інноваційністю, організаційною культурою, фінансовою стійкістю та цифровізацією, а також виступає ключовим чинником стратегічної стійкості й конкурентоспроможності бізнесу. Водночас у дослідженні Роффія П. та Дабіч М. доведено, що інтеграція управлінського контролю та інформаційних систем є ключовим фактором забезпечення стійкості підприємств у нестабільному середовищі [11].

Розвиток ідей інтегрованого планування відображено в роботі Обелець Т. та Черноштан А. [4], де доведено, що інтегроване планування забезпечує узгодження стратегічних і операційних цілей, підвищує гнучкість управління та дозволяє ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Аналогічних висновків дійшли Облакович Г., Лайтман М. К. і Піскач Й., які у своєму до-

слідженні показали, що застосування інтегрованого планування сприяє підвищенню прибутковості, якості прогнозування та ефективності управління ресурсами [10].

У сучасній науковій літературі також акцентується увага на взаємозв'язку стратегічного управління, бізнес-моделей та економічних результатів підприємств. Зокрема, у статті Кармони С., Філаточева І., Фіш Дж. Х. та Лівне Г. підкреслюється значення інтеграції фінансових і управлінських підходів для прийняття стратегічних рішень і підвищення ефективності діяльності компаній [8]. Крім того, результати сучасних систематичних оглядів підтверджують, що ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від узгодженості стратегічних рішень, бізнес-практик та зовнішнього середовища. Так, у роботі Захра С. А., Гандойо С., Амранія Г. К. П. доведено, що вплив управлінських рішень на результати діяльності підприємств є контекстно залежним і визначається рівнем їх стратегічної узгодженості [12].

Таким чином, аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про зростання ролі інтегрованого планування як ключового інструменту підвищення економічної стійкості підприємств. Водночас, незважаючи на наявність значної кількості досліджень, питання формування цілісної системи інтегрованого планування в контексті забезпечення бізнес-резильєнтності нафтогазових компаній в умовах воєнної трансформації економіки України залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Викладення основного матеріалу дослідження. З позицій сучасної економічної теорії інтегроване планування доцільно розглядати як механізм реалізації стратегічного управління, що базується на принципах системності, комплексності та безперервної адаптації. В умовах воєнної трансформації економіки ефективність стратегічного управління нафтогазовими компаніями значною мірою визначається рівнем вертикальної та горизонтальної узгодженості планів. У цьому контексті особливого значення набуває концепція «інтеграційного трикутника», яка передбачає синхронізацію трьох рівнів управління: стратегічного, тактичного та операційного (рис. 1). Такий підхід відповідає сучасному трактуванню інтегрованого бізнес-планування як процесу узгодження стратегічних, фінансових і операційних рішень у межах єдиного управлінського контуру [9].

На рис. 1 наведено схематичне зображення концептуальної моделі інтегрованого планування, у центрі якої знаходиться бізнес-резильєнтність та адаптивність як ключовий результат функціонування системи стратегічного управління. Взаємодія стратегічного, тактичного та операційного рівнів забезпечує формування цілісного управлінського контуру, у межах якого узгоджуються довгострокові орієнтири розвитку, середньострокові ресурсні рішення та короткострокові операційні дії. Така інтеграція створює передумови для підвищення здатності підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність діяльності в умовах нестабільного середовища.

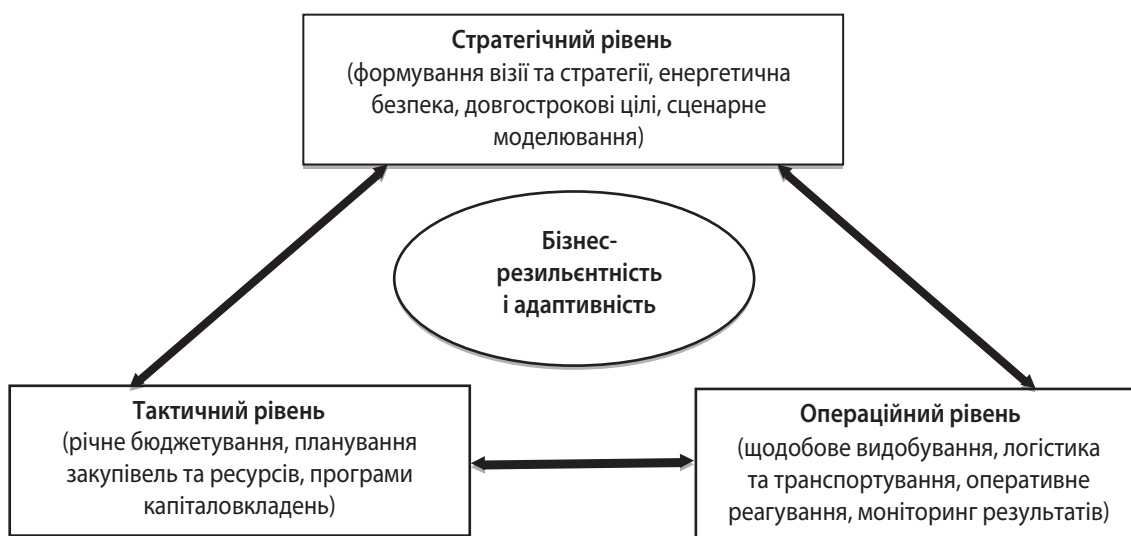


Рис. 1. Концептуальна модель інтегрованого планування нафтогазової компанії на основі інтеграційного трикутника

Джерело: складено авторами.

Стратегічний рівень визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства і в умовах війни фокусується на забезпеченні енергетичної безпеки, диверсифікації джерел постачання та збереженні критичної інфраструктури, формуючи основу візії виживання та подальшого зростання. Тактичний рівень охоплює середньострокову перспективу (1–18 місяців) і забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні фінансові плани, бюджети, програми капітальних інвестицій та графіки закупівель, водночас виконуючи функцію балансування попиту і пропозиції в межах підходу S&OP (Sales and Operations Planning). Операційний рівень, своєю чергою, забезпечує короткострокове (щоденне та щотижневе) планування виробничих і логістичних процесів, зокрема управління видобутком, транспортуванням ресурсів та оперативне реагування на кризові ситуації.

Зазначена багаторівнева інтеграція дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень, мінімізувати розрив між стратегічними намірами та їх реалізацією, а також підвищити адаптивність підприємства до високого рівня невизначеності, що є критично важливим для функціонування нафтогазових компаній у сучасних умовах.

Воєнна трансформація економіки України зумовила глибокі структурні зміни у функціонуванні нафтогазового сектора, що безпосередньо вплинуло на систему стратегічного управління підприємствами галузі.

Однією з ключових особливостей сучасного етапу є багатовимірність воєнних ризиків, що впливають на діяльність нафтогазових компаній. До них належать фізичне руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення енергетичних і логістичних ланцюгів, кіберзагрози, втрата доступу до ресурсної бази, а також дефіцит кваліфікованих кадрів. Зазначені фактори мають не лише оперативний, але й стратегічний характер, оскільки змінюють параметри довгострокового розвитку підприємств та підвищують рівень невизначеності управлінських рішень.

Важливою тенденцією є трансформація традиційних бізнес-моделей нафтогазових компаній, що проявляється у зміні структури витрат, джерел фінансування та механізмів створення вартості. Зокрема, підприємства змушені переорієнтувати інвестиційні потоки з довгострокових проєктів розвитку на короткострокові заходи підтримки безперервності діяльності, відновлення інфраструктури та забезпечення енергетичної безпеки. У цьому контексті підвищується роль фінансової гнучкості та адаптивності управління ресурсами.

Суттєвих змін зазнають і логістичні системи, які в умовах війни переходять від стабільних трубопровідних схем до більш складних, гнучких і диверсифікованих моделей транспортування ресурсів. Це передбачає використання мультимодальних логістичних рішень, залучення альтернативних маршрутів постачання та підвищення ролі оперативного планування. Така трансформація потребує інтеграції логістичних, виробничих і фінансових рішень у межах єдиної системи управління.

Одним із найбільш суттєвих наслідків воєнної трансформації є зміна горизонту планування. Традиційні довгострокові плани, розраховані на 5–10 років, поступово втрачають свою ефективність через високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Натомість підприємства переходять до використання гнучких інструментів планування, зокрема ковзного планування та сценарного підходу, які передбачають регулярний перегляд планових показників з урахуванням актуальних змін. Це дозволяє забезпечити більшу адаптивність управління та своєчасне реагування на кризові ситуації.

У сучасних дослідженнях стратегічного управління підкреслюється, що ефективність управлінських рішень у нестабільному середовищі значною мірою залежить від контекстуальних факторів, зокрема рівня турбулентності, інституційних обмежень та доступності ресурсів [6; 7]. Отже, система планування нафтогазових компаній набуває відкритого характеру, коли її ефективність визначається не лише внутрішніми управлінськими механізмами, але й здатністю адаптуватися до зовнішніх умов функціонування.

Таким чином, воєнна трансформація економіки зумовлює суттєве ускладнення умов функціонування нафтогазових компаній, що проявляється у зростанні рівня невизначеності, багатовимірності ризиків і скороченні горизонтів планування. За таких умов традиційні підходи до управління втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним і гнучким моделям, орієнтованим на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті інтегроване планування набуває нового змісту, трансформуючись у ключовий механізм забезпечення бізнес-резильєнтності та формування здатності підприємств не лише відновлюватися після кризових впливів, але й ефективно функціонувати в умовах їх постійної дії.

У сучасних умовах нестабільності та воєнних викликів інтегроване планування трансформується з інструменту координації діяльності підприємства у ключовий механізм забезпечення його бізнес-резильєнтності. Це зумовлено тим, що саме інтеграція стратегічних, фінансових та операцій-

них рішень дозволяє сформувати цілісну систему управління, здатну ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив ризиків.

В основі формування бізнес-резильентності нафтогазових компаній лежить здатність до адаптації, відновлення та розвитку в умовах кризових впливів, що узгоджується з сучасними підходами до трактування резильентності як багатовимірної економічної категорії. У цьому контексті інтегроване планування виступає інструментом синхронізації ресурсів, управлінських рішень і ризиків, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях управління та підвищуючи ефективність функціонування підприємства.

Ключовим елементом інтегрованого планування в умовах невизначеності є сценарне моделювання, яке дозволяє підприємствам формувати альтернативні варіанти розвитку подій залежно від зміни зовнішніх факторів. Зокрема, у практиці нафтогазових компаній доцільним є використання базових сценаріїв, таких як «оптимістичний», «песимістичний» та «критичний», що враховують можливі варіації рівня ризиків, включаючи руйнування інфраструктури, перебої в постачанні ресурсів або зміну регуляторного середовища. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити готовність підприємства до різних варіантів розвитку подій.

Важливою складовою інтегрованого планування є інтеграція ризик-менеджменту в процес формування планів. На відміну від традиційного підходу, що передбачає планування на основі прогнозованих результатів, сучасна концепція ІВР орієнтується на формування планів з урахуванням ризиків. Це означає, що кожне управлінське рішення оцінюється з точки зору можливих втрат, варіантів реагування та альтернативних сценаріїв, що дозволяє підвищити стійкість підприємства до кризових впливів.

Окрему роль у забезпеченні бізнес-резильентності відіграє фінансова гнучкість, яка передбачає здатність підприємства швидко перерозподіляти фінансові ресурси залежно від змін умов функціонування. У нафтогазовому секторі це проявляється, зокрема, у можливості трансформації інвестиційних витрат в операційні з метою фінансування заходів з відновлення інфраструктури, підтримки безперервності виробничих процесів та забезпечення енергетичної безпеки. Такий підхід дозволяє знизити фінансові ризики та підвищити адаптивність підприємства до кризових ситуацій.

Подальший розвиток концепції бізнес-резильентності пов'язаний із формуванням здатності підприємства до випереджального розвитку –

здатності не лише відновлюватися після криз, але й посилювати свої конкурентні позиції внаслідок подолання викликів. У цьому контексті інтегроване планування виступає основою для впровадження інноваційних управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Зокрема, адаптація до воєнних умов стимулює розвиток цифрових технологій, диверсифікацію джерел постачання та вдосконалення організаційної структури управління.

Отже, інтегроване планування в сучасних умовах виконує функцію системного механізму забезпечення бізнес-резильентності та здатності до випереджального розвитку нафтогазових компаній, поєднуючи стратегічне бачення, гнучкість управління та інноваційний розвиток. Його впровадження створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління, що є критично важливим для забезпечення стійкості та довгострокового розвитку підприємств в умовах воєнної трансформації економіки.

За цих умов ефективність управління нафтогазовими компаніями значною мірою визначається здатністю інтегрувати стратегічні, операційні, ризикові та цифрові компоненти у єдину систему планування. Концептуальна модель інтегрованої системи планування (рис. 2) об'єднує чотири ключові блоки: стратегічний, операційний, ризик-блок та цифровий блок, що формує ядро системи. Центральним результатом функціонування системи є бізнес-резильентність та здатність до випереджального розвитку підприємства.

Стратегічний блок визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства, акцентуючи увагу на енергетичній безпеці, диверсифікації джерел постачання та збереженні критичної інфраструктури. Цей блок формує основу для візії розвитку підприємства, стратегічних пріоритетів та інвестиційних рішень у кризових умовах.

Операційний блок забезпечує середньо- та короткострокове планування виробничих, логістичних і фінансових процесів. Він трансформує стратегічні цілі у бюджети, графіки закупівель, плани видобутку та транспортування ресурсів, а також здійснює оперативне реагування на кризові ситуації.

Ризик-блок інтегрує оцінку воєнних, фінансових, виробничих та кібернетичних ризиків у процес планування. Він передбачає застосування сценарного моделювання (оптимістичний, песимістичний та критичний сценарії), оцінку потенційних втрат і визначення стратегій пом'якшення ризиків, забезпечуючи високу стійкість підприємства до надзвичайних ситуацій.

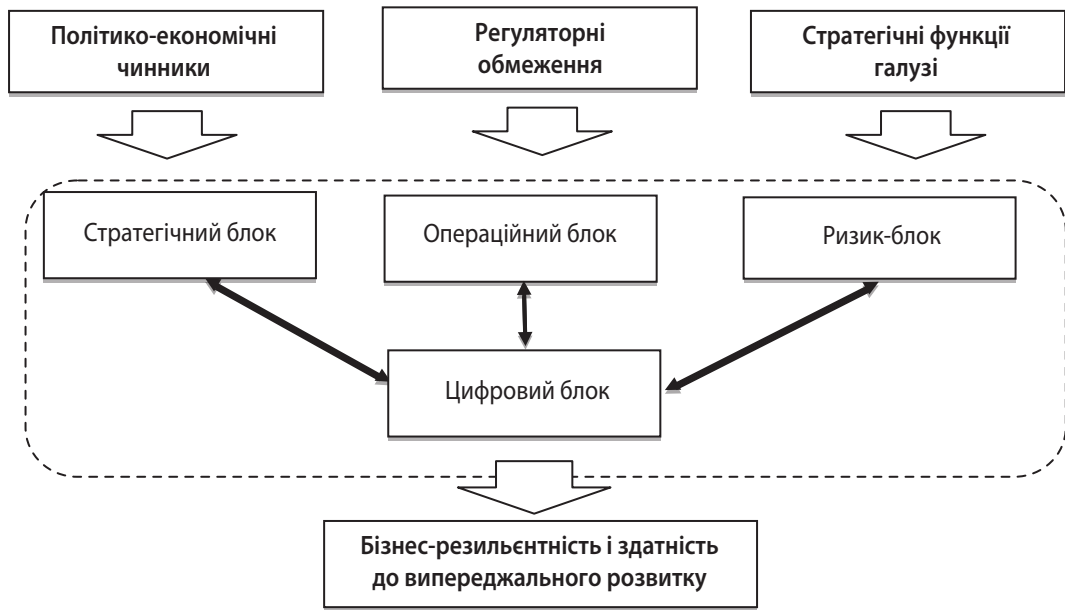


Рис. 2. Концептуальна модель інтегрованої системи планування нафтогазової компанії

Джерело: складено авторами.

Цифровий блок (ядро) формує інформаційне серце системи, інтегруючи ERP-, S&OP- та аналітичні платформи для збору даних, моніторингу КРІ та прогнозування сценаріїв розвитку. Цифровізація забезпечує швидкість прийняття рішень, прозорість процесів та ефективне управління ресурсами.

Перехід до інтегрованого планування здійснюється ітераційно через такі етапи (*табл. 1*).

Для оцінки життєздатності моделі пропонується використовувати збалансовану систему індикаторів (*табл. 2*).

Система інтегрованого планування враховує регуляторні обмеження та стратегічні функції

держави у забезпеченні енергетичної безпеки, що є критично важливим для функціонування нафтогазових компаній в умовах воєнної трансформації економіки. Взаємодія з державним середовищем формує додатковий контур управління, який визначає рамкові умови прийняття стратегічних і операційних рішень підприємства.

Це передбачає:

- ✦ адаптацію планів до законодавчих та регуляторних вимог;
- ✦ координацію інвестиційних і виробничих рішень із державними програмами розвитку енергетики, зокрема у частині відновлення інфраструктури, диверсифікації дже-

Таблиця 1

Етапи впровадження інтегрованої системи планування нафтогазової компанії

Етап	Зміст і ключові заходи	Очікуваний результат
1. Діагностика та аудит	Ідентифікація «вузьких місць» в управлінських ланцюгах; оцінка готовності поточної ІТ-інфраструктури до інтеграції	Карта розривів між поточним і цільовим станом системи
2. Функціональна конвергенція	Подолання міжфункціональних бар'єрів; розробка спільних регламентів; об'єднання фінансового та виробничого планування в єдиний контур	Формування крос-функціональних команд та єдиного регламенту планування (S&OP)
3. Цифрова трансформація	Впровадження інструментів для автоматизованого моніторингу відхилень та ПЗ для складного сценарного моделювання	Створення «єдиного джерела істини» (SSOT) і автоматизація звітності
4. Адаптивне керування	Впровадження ковзного планування; регулярний перегляд планів відповідно до воєнно-політичної динаміки	Підвищення швидкості управлінської реакції на зовнішні деструктивні впливи

Джерело: складено авторами.

Система ключових показників ефективності інтегрованої системи планування нафтогазової компанії

Категорія	Показник	Методичний зміст	Пріоритет в умовах воєнної трансформації
Фінансово-економічні	Чистий грошовий потік	Різниця між операційними надходженнями та видатками за період	Забезпечення ліквідності для термінового відновлення активів
	Рентабельність задіяного капіталу (ROCE)	Відношення операційного прибутку до суми власного та позикового капіталу	Ефективність інвестицій у нові свердловини та інфраструктуру
	Операційні витрати на одиницю продукції (OPEX per unit)	Витрати на видобуток/транспортування 1 тис. м ³ газу або 1 т нафти	Контроль собівартості при розриві логістичних ланцюгів
Резильєнтність і адаптивність	Час відновлення критичних процесів	Час від моменту деструктивного впливу до повернення до 80–100% потужності	Ключовий індикатор технічної та управлінської стійкості
	Індекс адаптивності планів	Співвідношення фактичних результатів до прогнозів «критичного» сценарію	Здатність системи планування передбачати ризики
Стратегічні та безпекові	Індекс енергетичної безпеки	Частка виконання планових зобов'язань перед критичними споживачами (ТЕС, населення)	Виконання стратегічної ролі компанії у масштабах держави
	Рівень технологічної готовності	Коефіцієнт справності обладнання та наявності аварійного резерву матеріалів	Можливість миттєвого реагування на технічні виклики

Джерело: складено авторами.

рел енергопостачання та інтеграції в європейський енергетичний простір;

- ✦ оцінку впливу зовнішньополітичних та макроекономічних факторів (санкційна політика, коливання цін на енергоносії, зміни логістичних маршрутів) на діяльність підприємства;
- ✦ узгодження корпоративних стратегій із національними пріоритетами енергетичної безпеки, що передбачає баланс між комерційною ефективністю та виконанням соціально-економічних функцій галузі;
- ✦ інтеграцію державних ризиків у систему планування, включаючи регуляторну невизначеність, зміни нормативної бази та можливі обмеження доступу до ресурсів.

Це дозволить забезпечити узгодженість корпоративних стратегій із національними інтересами, підвищити передбачуваність управлінських рішень та зміцнити стійкість підприємства до зовнішніх інституційних викликів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що інтегроване планування є ключовим механізмом за-

безпечення бізнес-резильєнтності нафтогазових компаній в умовах воєнної трансформації економіки України. Воєнні дії та пов'язані з ними структурні зміни зумовлюють підвищення рівня невизначеності, багатовимірність ризиків і скорочення горизонтів планування, що робить традиційні підходи до стратегічного управління недостатньо ефективними.

Запропонована концептуальна модель інтегрованої системи планування демонструє, що синхронізація стратегічного, операційного, ризикового та цифрового блоків дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень, підвищити адаптивність підприємства та сформувати здатність до випереджального розвитку. Інтеграція сценарного моделювання, управління ризиками та цифрових платформ створює умови для швидкого реагування на зовнішні виклики та мінімізації негативного впливу кризових явищ.

Ефективне впровадження інтегрованого планування передбачає поетапну трансформацію: від діагностики та аудиту до функціональної конвергенції, цифрової трансформації та адаптивного керування. Збалансована система ключових показників ефективності дозволяє оцінювати фінансово-

економічні результати, рівень бізнес-резильєнтності та стратегічні показники енергетичної безпеки, забезпечуючи інтеграцію внутрішніх управлінських механізмів із зовнішніми регуляторними та економічними умовами.

Таким чином, інтегроване планування виступає стратегічним інструментом підвищення стійкості та конкурентоспроможності нафтогазових компаній, забезпечуючи їх здатність не лише протистояти кризам, але й активно адаптуватися до змін, оптимізувати ресурси та підтримувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Воронько-Невіднича Т. В., Черних О. В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/14662>
2. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 16–37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
3. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 643–652. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>
4. Обелець Т. В., Черноштан А. Ю. Інтегроване бізнес-планування як запорука успішності проєктної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 31. С. 51–54. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319019>
5. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>
6. Швиданенко Г., Швиданенко Г. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 146–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20>
7. Arici T., Gok M. S. Examining environmental turbulence intensity: a strategic agility and innovativeness approach on firm performance in environmental turbulence situations. *Sustainability*. 2023. No. 15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15065364>
8. Carmona S., Filatotchev I., Fisch J. H., Livne G. Integrating contemporary accounting and international business research: progress so far and opportunities for the future. *Accounting and Business Research*. 2024. Vol. 54. Issue 4. P. 369–391. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2023.2271295>
9. Integrated Business Planning (IBP) Framework. *Umbrex*. URL: <https://umbrex.com/resources/frameworks/supply-chain-frameworks/integrated-business-planning-ibp-framework/>
10. Oblaković G., Lajtman M. K., Piskač J. Advantages of using integrated business planning in HEIs. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2023. Vol. 9. Iss. 2. P. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.92.1004>
11. Roffia P., Dabić M. The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 1353–1375. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00657-6>
12. Zahra S. A., Handoyo S., Amrania G. K. P. Sustainable business practices and firm performance: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2597715>

REFERENCES

- Arici T. & Gok M. S. (2023). Examining environmental turbulence intensity: a strategic agility and innovativeness approach on firm performance in environmental turbulence situations. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su15065364>
- Carmona S., Filatotchev I., Fisch J. H. & Livne G. (2024). Integrating contemporary accounting and international business research: progress so far and opportunities for the future. *Accounting and Business Research, Issue 4(54)*, 369–391. <https://doi.org/10.1080/00014788.2023.2271295>
- Lihonenko L. O. & Andriiuchuk V. A. (2023). Rezyliientnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in the economic context: analysis of global trends and prospects for scientific research]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 52, 16–37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
- Makovoz O. & Us Yu. (2025). Rezyliientnist pidpriemstv yak chynnyk zabezpechennia stratehichnoi stiiikosti biznesu [Resilience of enterprises as a factor in ensuring strategic business sustainability]. *Ekonomichnyi analiz*, 2(35), 643–652. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>
- Obelets T. V. & Chornoshtan A. Yu. (2024). Intehrovane biznes-planuvannia yak zaporuka uspishnosti proi-ektnoi diialnosti pidpriemstva [Integrated business planning as a guarantee of success for project activities of an enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 31, 51–54. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319019>
- Oblaković G., Lajtman M. K. & Piskač J. (2023). Advantages of using integrated business planning in HEIs. *International Journal of Management Science and Business Administration, Issue 2(9)*, 37–42. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.92.1004>

Roffia P. & Dabić M. (2024). The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs. *Review of Managerial Science*, 18, 1353–1375.

<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00657-6>

Savytska N. L. & Pakhucha E. V. (2024). Rynkova rezyl-ientnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market resilience of business: a theoretical construct]. *Biznes Inform*, 2, 244–257.

<https://doi.org/10.32783/2222-4459-2024-2-244-257>

Shvydanenko H. & Shvydanenko H. (2024). Obgruntuvannia ta formuvannia stratehii rozvytku kompanii v umovakh nestabilnosti [Substantiation and formation of company development strategy under conditions of instability]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, 6, 146–153.

<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20>

Umbrex. *Integrated Business Planning (IBP) Framework*. <https://umbrex.com/resources/frameworks/sup->

[ply-chain-frameworks/integrated-business-planning-ibp-framework/](https://umbrex.com/resources/frameworks/sup-)

Voronko-Nevidnycha T. V. & Chernykh O. V. *Zastosuvannia kontseptsii rezylentnosti dlia zabezpechennia funktsionuvannia pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery u povoiennyi period* [Application of the concept of resilience to ensure the functioning of agro-food enterprises in the post-war period]. <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/14662>

Zahra S. A., Handoyo S. & Amrania G. K. P. (2025). Sustainable business practices and firm performance: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 1(12).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2597715>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.04.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.04.2026

Оприлюднено / Published: 09.06.2026