

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151>

УДК 658.5

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

THE ROLE OF PLANNING AS A MANAGEMENT FUNCTION IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Пустовгар Світлана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4199-8044>

Безвесільний Костянтин Володимирович

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5405-819X>

Pustovhar Svitlana, Bezvesilnyi Kostiantyn

Educational and Scientific Institute «Karazin Business School»

V. N. Karazin Kharkiv National University

У статті висвітлюється роль планування як фундаментальної функції менеджменту, що забезпечує стратегічну орієнтацію та системну цілісність управління підприємством. У процесі дослідження охарактеризовано основні типи планування, особливу увагу приділено взаємозв'язку планування з іншими функціями управління в умовах VUCA-середовища. Обґрунтовано, що ефективне планування дозволяє підприємству забезпечити логічну послідовність управлінських дій, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики та уникати стратегічних помилок. Практична цінність статті полягає в тому, що сформульовані положення можуть бути використані для вдосконалення системи управління підприємствами різних форм власності, з урахуванням потреб стратегічного розвитку, гнучкого реагування на виклики і посилення ролі людського фактора в процесі реалізації управлінських рішень.

Ключові слова: планування, менеджмент, функція менеджменту, VUCA-середовище, ефективність.

The article highlights the role of planning as a fundamental function of management that ensures strategic orientation and systemic coherence in enterprise governance. The relevance of the study is driven by the need to improve the efficiency of management processes in a turbulent market environment, global competition, technological transformations, and political instability. Planning is considered a key instrument for goal setting, coordinating actions, and ensuring the adaptability of the enterprise to emerging challenges and risks. The purpose of the article is to substantiate the importance of planning in enterprise management and to determine its place within the overall management system. The methodological basis of the study includes methods of analysis, synthesis, generalization, deduction, and induction. The study characterizes the main types of planning according to time horizons (strategic, tactical, operational), as well as according to functional areas of enterprise activity. Particular attention is paid to the interconnection between planning and other essential management functions, such as organization, motivation, and control. It is substantiated that effective planning enables the enterprise to ensure a logical sequence of management actions, optimize resource use, minimize risks, and avoid strategic mistakes. It is noted that modern business conditions require the implementation of adaptive and scenario-based planning focused on rapid responses to dynamic external environmental changes. The findings of the study indicate that planning is not only a prerequisite for enterprise stability and development, but also a critical factor in enhancing its competitiveness and resilience. The practical value of the article lies in the fact that the formulated provisions can be applied to improve the management systems of enterprises of various ownership forms and sectors, taking into account the needs of strategic development, flexible response to external challenges, and strengthening the role of the human factor in the implementation of managerial decisions.

Keywords: planning, management, management function, VUCA environment, efficiency.

Постановка проблеми. Планування належить до базових функцій менеджменту і є основою для всього управління. Саме воно визначає, якими мають бути цілі організації і що слід робити її членам для досягнення цих цілей. Тобто фактично задає усвідомлений напрям діяльності підприємства. У сучасних умовах роль планування постійно зростає. Дуже динамічне ринкове середовище, посилення конкуренції, глобалізація, політичні кризи ситуації та швидкий науково-технічний прогрес визначають умови, при яких безпрецедентно підвищуються вимоги для обґрунтування та передбачення наслідків управлінських рішень. Перехід до ринкових відносин та зміна методів управління особливо актуалізували потребу перебудови систем планування на всіх рівнях управління організаціями та підприємствами. Все це зумовлює необхідність ефективного планування, як невід'ємної частиною процесу розвитку організації суб'єкта господарювання.

Попри очевидну важливість, на практиці досі трапляються випадки недооцінки планування. Деякі керівники сприймають складання планів та стратегій, як формальність або бюрократичний тягар й не приділяють цьому процесу достатньої уваги. Існує хибна думка, що в сучасних умовах крайньої невизначеності розроблені плани можуть бути неефективними та не бути актуальними на момент їх впровадження. Наслідком такого підходу можуть стати непослідовні дії, перевищення бюджету та стратегічні помилки в управлінні. На противагу цій думці, накопичений досвід свідчить, що зусилля, витрачені на планування, ніколи не бувають марними – вони допомагають уникнути серйозних прорахунків й максимально продуктивно використати наявні ресурси, мінімізуючи ризики. Теорія розвитку сучасного бізнесу підтверджує, що жодне успішне підприємство не може обійтися без чіткого плану розвитку, складеного на високому професійному рівні. План необхідний не лише на етапі створення бізнесу, але й при просуванні товарів, чи послуг на ринок, розширенні діяльності, виході на нові ринки, реорганізації, чи навіть реалізації інвестиційних проєктів.

Тобто, актуальність теми полягає в необхідності глибшого усвідомлення ролі планування в системі управління підприємством та пошуку шляхів удосконалення планової діяльності організацій. Це пов'язано як із науковим завданням подальшого розвитку теорії менеджменту (зокрема, в частині адаптивного

планування в умовах крайньої невизначеності), так і з практичними потребами підприємств у підвищенні ефективності управління на основі якісних планів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Планування як функція менеджменту є предметом глибокого вивчення вітчизняними та зарубіжними науковцями. Серед засновників теорії варто згадати: Анрі Файоля, Мері Паркер Фоллетт, Рассела Акоффа, Гарольда Кунца, Циріла О'Доннела, Генрі Мінцберга, Іцхака Адізеса, Г. Мейо, а також дослідників, Т. Боварда, Р. Мартіна, Г. Берта, Р. Вокера. Та Дж. Монстера, К. Таво та Р. Размуса [1–4]. Вони наголошували на ролі планування у забезпеченні ефективного управління, підкреслюючи важливість гнучкості, участі персоналу та стратегічного мислення. Серед українських дослідників значний внесок зробили Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб, В. Мироненко, Є. Панченко, О. Гнідаш, І. Бланк, В. Борисова та ін. [5–7]. Вони розглядали як загальнотеоретичні засади планування, так і його прикладні аспекти в умовах ринкової трансформації. Попри значну кількість публікацій, недостатньо дослідженим залишається питання впровадження адаптивного та сценарного планування у діяльність підприємств в умовах VUCA-середовища, що й обумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Метою даного дослідження є проаналізувати роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством та обґрунтувати значення планування для досягнення ефективних результатів діяльності. Для досягнення цієї мети передбачено розкрити сутність поняття планування, охарактеризувати основні види й підходи до планування на підприємстві, показати взаємозв'язок планування з іншими функціями менеджменту, а також визначити практичні аспекти впливу планування на успішність управління підприємством.

Відповідно до поставленої мети, основна увага приділяється теоретичному узагальненню матеріалів з менеджменту (у тому числі працям українських і зарубіжних вчених) та формулюванню висновків щодо значущості планування в системі управління. Очікуваним результатом є підтвердження гіпотези про те, що планування відіграє головну системоутворюючу роль в управлінні підприємством, забезпечуючи цілеспрямованість, узгодженість та адаптивність управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Планування в менеджменті – це спеціалізований вид управлінської діяльності, спрямований на постановку цілей організації та визначення шляхів їх досягнення. Фактично, планування відповідає на ключові запитання менеджменту: «Якою хоче бути організація? Де вона знаходиться зараз і куди прямує? Як саме та за рахунок яких ресурсів будуть досягнуті поставлені цілі?» Визначаючи бажаний майбутній стан підприємства, планування окреслює напрямки розвитку та координує зусилля елементів системи підприємства для реалізації місії та стратегічних завдань. Без чіткого плану організація ризикує діяти навмання або навіть всупереч своїм інтересам. На основі комплексного плану надалі будуються всі інші управлінські процеси – організація, вмотивування персоналу, контроль та регулювання. В літературі наголошується, що планування – це перший і визначальний етап процесу менеджменту, від якого залежить успіх усіх наступних дій [8; 9].

Важливою особливістю планування є його безперервність і циклічність. Планування – це не одноразовий акт створення документу, а постійний та циклічний процес, що включає в себе постійне коригування планів відповідно до змін економічного середовища. Підприємства змушені безперервно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, уточнювати раніше встановлені цілі та вносити зміни у систему планування та управління. Таким чином забезпечується гнучкість планів до нових обставин. На відміну від жорсткої регламентованої процедури, процес планування потребує управлінської творчості: керівники та фахівці, що беруть участь у плануванні, повинні мислити креативно та можуть змінювати послідовність, чи характер системи планування, якщо цього вимагає середовище, в якому функціонує підприємство. Гнучкість планування є вирішальною в умовах крайньої невизначеності – сучасні підприємства мають навчитися планувати в умовах постійних ризиків, створюючи кілька сценаріїв розвитку й забезпечуючи готовність швидко адаптувати та переглядати вистроєні плани. При цьому зберігається принцип безперервності Файоля – планування як процес не має перерватися, він триває протягом усього життєвого циклу організації, постійно оновлюючись відповідно до зворотного зв'язку та контрольних даних [4; 10].

Планування, як функція в системі управління виконує низку найважливіших завдань.

По-перше, воно забезпечує чітке визначення цілей організації на певний період й конкретизацію цих цілей для різних рівнів управління. У процесі планування керівництво формулює загальні стратегічні цілі, потім розгортає їх у конкретні завдання для підрозділів та окремих виконавців. По-друге, планування дає основу для прийняття управлінських рішень. Визначившись із напрямками розвитку, менеджери можуть ухвалювати скоординовані рішення щодо розподілу ресурсів, бюджетування, організації процесів та кадрового забезпечення. План фактично слугує основою для всіх наступних дій менеджменту. Пітер Друкер підкреслював, що результативність управління залежить від того, наскільки правильно обираються інструменти, ресурси та методи, які будуть використані підприємством для досягнення мети на етапі планування. Іншими словами, ефективність визначається не лише тим, як добре виконані операції, а передусім тим, чи ті операції здійснюються заради правильних цілей й ціною яких ресурсів. Саме планування покликане вирішити, якими повинні бути цілі організації, що вона повинна робити і як це робити, тим самим спрямовуючи зусилля менеджменту на виконання правильних завдань. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли колектив систематично фокусується на другорядних або хибних пріоритетах. Як зазначав класик менеджменту Пітер Друкер, «Efficiency is doing the thing right; effectiveness is doing the right thing.» Іншими словами, Пітер Друкер мав на увазі, що ефективність досягається тоді, коли обрано правильні цілі і напрямки дій. Планування покликане забезпечити саме цей аспект – вибір правильних цілей і шляхів їх досягнення [1; 4; 11].

По-третє, планування виконує координаційну функцію. У процесі планування керівництво встановлює єдиний напрямок й показники діяльності для всіх підрозділів та виконавців, що забезпечує узгодженість їх роботи. План виступає спільною основою, яка об'єднує зусилля різних частин організації для досягнення загальних цілей. Без плану підрозділи могли б діяти розрізнено, переслідуючи вузькі локальні інтереси; натомість планування гарантує єдність дій й синергію. Крім того, планування пов'язане з функцією контролю: воно встановлює ті орієнтири (планові показники), з якими згодом звіряються фактичні результати. Таким чином, ефективний контроль можливий лише за наявності плану, що містить вимірювані цілі. Якщо в ході контролю виявляється відхилення фактичних

показників від запланованих, це сигналізує для регулювання діяльності або коригування самих планів. Отже, планування та контроль утворюють замкнений цикл зворотного зв'язку, що дозволяє підприємству навчатися і вдосконалюватися [12].

Тепер перейдемо до розгляду видів планів і підходи до планування. У практиці управління використовується цілий комплекс взаємопов'язаних планів. Так основною класифікацією планів є поділ за часовим горизонтом. Виділяють довгострокові (стратегічні) плани, середньострокові (тактичні) та короткострокові (оперативні) плани. Стратегічне планування охоплює період від кількох років до десятиліть й визначає загальну траєкторію розвитку підприємства: його місію, візію, стратегічні цілі та позиціонування на ринку. Стратегічний план зазвичай розробляється вищим керівництвом та базується на прогнозуванні змін зовнішнього середовища, аналізі сильних та слабких сторін підприємства, оцінці ризиків та можливостей підприємства. Тактичне планування, в свою чергу, конкретизує стратегію на середньостроковий період (як правило, 1–3 роки) та охоплює окремі напрямки діяльності – маркетинг, виробництво, фінанси, інвестиції, тощо. Тактичні плани розробляються зазвичай керівниками середнього рівня й містять більш детальні завдання, бюджети та проекти, які повинні бути реалізовані для наближення до стратегічних цілей. Оперативне (поточне) планування розраховане на короткі відрізки (місяць, квартал, рік) й спрямоване на регуляцію повсякденної діяльності підприємства. Оперативні плани визначають конкретні орієнтири роботи: графіки виробництва, графіки та обсяги постачання, обсяги продажів та розподіл ресурсів між поточними завданнями та відділами. Вони розробляються на нижчих рівнях управління й спрямовані на безперервне функціонування підприємства згідно з заданими пріоритетами. Всі ці рівні планування взаємопов'язані. Оперативні плани деталізують тактичні, а тактичні конкретизують стратегічні. Узгодженість між різними горизонтами планування є передумовою успішного управління, адже стратегічні цілі повинні знаходити відображення в кожному короткостроковому рішенні [2; 3; 8; 13].

Окрім класифікації за часовим горизонтом, плани розрізняють за сферою охоплення та змістом. Корпоративні (загальні) плани встановлюють цілі і показники для підприємства в цілому. Функціональні плани розробляються

для окремих напрямів діяльності: виробничий план, фінансовий план, маркетинговий план, план впровадження інновацій, план розвитку персоналу та інші. Функціональні плани відображають, як кожна функціональна підсистема сприятиме реалізації загальної стратегії. Бізнес-план – це особливий вид планового документа, що зазвичай складається для започаткування нового бізнесу або проекту; він містить комплексний опис цілей проекту, ринкового середовища, продукту, ресурсів, необхідних інвестицій та очікуваних результатів. Бізнес-планування допомагає залучити інвесторів й слугує базою для нових починань. Як зазначають А. В. Череп та О. А. Лисенко, бізнес-план є загальновизнаним засобом ділової комунікації у світі, й жоден серйозний інвестиційний проєкт не обходиться без нього. Вони підкреслюють, що недооцінка бізнес-планування українськими підприємцями раніше призводила до помилок, але нині логіка ринку диктує необхідність детального планування на всіх етапах розвитку бізнесу [8].

Методи планування також можуть відрізнятися. Так «цільове планування» означає, що керівництво спершу визначає амбітні цілі, яких прагне досягти, а тоді шукає шляхи їх реалізації, навіть якщо це потребує виходу за межі поточної траєкторії розвитку. Натомість «планування від досягнутого» рівня базується на аналізі поточного стану й тенденцій. Цілі встановлюються більш реалістично, виходячи з продовження існуючих трендів з певним покращенням показників. Обидва підходи мають переваги: цільове планування стимулює інновації і прориви, а поступове планування від досягнутого забезпечує більшу здійсненність планів. У практиці часто комбінують ці методи, встановлюючи досяжні, але водночас прогресивні цілі [4; 10].

Окреслимо практичне значення планування для управління підприємством. Ґрунтовне планування на підприємстві приносить низку конкретних переваг. Передусім, воно підвищує економічну обґрунтованість та ефективність управлінських рішень. Планування передбачає аналіз як внутрішніх можливостей, так й зовнішнього середовища, а також прогнозування розвитку ситуації в цілому. Завдяки цьому рішення приймаються не наважання, а на основі фактів та всебічних оцінок. Це зменшує невизначеність щодо майбутньої діяльності підприємства та дозволяє краще підготуватися до потенційних проблем. Планування допомагає виявити вузькі

місця, оцінити потребу в ресурсах й завчасно їх розподілити. Наприклад, у процесі планування виробництва прогнозуються обсяги випуску продукції, що дає змогу розрахувати потребу в сировині, робочій силі та фінансуванні, щоб забезпечити їх наявність у потрібний момент. Без такого планування підприємство може стикнутися з дефіцитом ресурсів або неефективним їх використанням [9; 13].

Добре розроблений план сприяє підвищенню продуктивності і ефективності. Коли кожен підрозділ й працівник знає свої завдання та бачить, як вони пов'язані із загальною метою, зростає віддача від їхньої роботи. Планування фокусує увагу на пріоритетних напрямках, тим самим запобігаючи марнуванню часу та коштів на другорядні активності. Крім того, планування знижує ризики в діяльності підприємства. Попри те, що майбутнє не піддається повному прогнозуванню, сам процес планування змушує менеджмент проаналізувати можливі фактори ризику й підготувати плани дій або сценарії на випадок їх реалізації. Планування виконує як захисну функцію (зменшує невизначеність), так й наступальну, підвищуючи шанси на успіх, оскільки забезпечує проактивну поведінку суб'єкта економічної діяльності. За словами М. Ю. Портера, планування дає організації «protective benefit» у вигляді зниження небезпек і «positive benefit» у вигляді збільшення ймовірності досягнення поставлених цілей [3; 4; 10].

На практиці планування тісно пов'язане з економічним обґрунтуванням всіх проєктів та програм підприємства. Так, план розвитку підприємства є найважливішим інструментом формування виробничої програми, оскільки саме в плані здійснюється ув'язка запланованих обсягів виробництва з необхідними ресурсами та фінансовими результатами. Через планування забезпечується економічна збалансованість, визначаючи, які ресурси й коли потрібні, звідки їх залучити, а також яким буде очікуваний прибуток. У сучасних умовах господарювання без такого розрахунку жоден серйозний проєкт не може бути успішно реалізований. Тому для будь-якого підприємства розробка реалістичного й водночас амбітного плану розвитку – справа надзвичайно відповідальна. Від цього залежить не тільки успіх виконання запланованих заходів та досягнення стратегічних цілей, а й саме виживання підприємства [1; 8; 11].

Варто зауважити, що людський фактор відіграє значну роль у плануванні. Плану-

вання ефективно тоді, коли персонал розуміє цілі плану і приймає їх. Принцип участі, про який писав Р. Л. Акофф, вказує: залучення співробітників до розробки планів підвищує їх мотивацію виконувати ці плани й зменшує опір нововведенням. Практика показує, що плани делегуються з верхньої ланки управлінської структури управління без урахування думки виконавців, часто залишаються проігнорованими. Тому сучасні підходи наголошують на інклюзивному плануванні, коли різні рівні управління беруть участь у постановці цілей та формуванні шляхів їх досягнення. Це не лише покращує якість планів (адже враховується експертний досвід людей, що мають безпосередній досвід), але й полегшує їх реалізацію [2; 11].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що планування – одна з центральних ланок системи менеджменту, без якої неможливе успішне керування підприємством. Воно забезпечує науково обґрунтоване передбачення майбутнього, формує єдиний курс дій для колективу та створює базис для організації, вмотивування персоналу та контролю. За допомогою планування керівництво підприємства спрямовує зусилля всіх учасників управлінського процесу на досягнення спільних цілей, що особливо важливо в умовах зростання масштабів бізнесу та ускладнення господарських зв'язків. Планування допомагає зосередитися на головних пріоритетах, визначити необхідні ресурси, виконавців розробити стратегії та конкретні дії. Як наслідок, підвищується результативність діяльності, знижуються ризики й забезпечується більш стійкий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі. Водночас, сучасне планування повинно бути достатньо гнучким та адаптивним, щоб враховувати постійні зміни зовнішнього середовища й внутрішніх процесів економіки. Тільки поєднання твердого наукового підґрунтя з гнучкістю та творчим підходом дозволить сучасному плануванню повною мірою виконувати свою функцію в менеджменті підприємства.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує ключову роль планування як функції менеджменту в успішному управлінні підприємством. Визначено, що планування – це фундаментальний процес установа цілей та шляхів їх досягнення, який запускає і скеровує всю систему управління. Планування забезпечує цілеспрямованість діяльності організації, узгодженість рішень і дій на різних рівнях, оптимальне використання ресурсів та

зменшення невизначеності у сучасному мінливому середовищі. Планування тісно інтегроване з іншими функціями менеджменту, утворюючи з ними єдиний цикл. На основі планів здійснюється організація та вмотивування, а через прогнозування змін середовища, систему контролю та аналіз результатів відбувається коригування цих планів.

У практиці роль планування проявляється у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Наявність науково обґрунтованих планів дозволяє підприємствам досягати поставлених цілей з меншими витратами часу та ресурсів, уникати хаотичних дій та стратегічних помилок, своєчасно реагуючи на зміни зовнішнього середовища. Планування сприяє довгостроковій стабільності бізнесу, адже допомагає передбачити майбутні сценарії та підготуватися до них. Разом з тим, ефективне планування не означає жорсткої бюрократизації та системи, а навпаки, одним з найважливіших принципів планування та його системи є гнучкість й здатність планів еволюціонувати разом зі змінами умов. Підприємства, що поєднують стратегічне планування з адаптивністю, отримують конку-

рентні переваги в сучасному турбулентному середовищі.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленому вивченні методів адаптивного та сценарного планування, розробці інструментів інтеграції планування з системами ризик-менеджменту та контролю, а також у аналізі поведінкових аспектів планування (залученість працівників, корпоративна культура планування). Окремим напрямом є дослідження впливу сучасних інформаційних технологій та аналітики на процес планування. Зокрема, використання великих даних та штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації планових рішень. Для української економіки актуальними є прикладні дослідження впровадження ефективних систем планування на підприємствах різних галузей в умовах крайньої невизначеності та постійних змін. В цілому, незважаючи на значну теоретичну опрацьованість теми, планування залишається актуальною та динамічною, що потребує подальшого наукового дослідження, адаптування до нових реалій та практичного вдосконалення у відповідності до викликів нашої сучасності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Martin R. The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Bovaird T. Strategic Management and Planning Mechanisms in Complex Adaptive Systems. *Public Management Review*. 2008. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030802002741> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Bert G., Walker R.M., Monster J. Strategic Planning and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 2019. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104> (дата звернення: 06.05.2025).
4. Tawo K., Rasmus R. The Role of Planning in Management Strategies to Achieve Organizational Success. *Sharia Oikonomia Law Journal*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/382994750_The_Role_of_Planning_in_Management_Strategies_to_Achieve_Organizational_Success (дата звернення: 22.04.2025).
5. Тарасюк Г. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3(28). С. 99–10.
6. Кредісов А., Панченко Є. Менеджмент успішних керівників. Світовий досвід та перспективи. Київ : Знання України, 2024. 535 с.
7. Borisova V., Samoshkina I. Investment Management of Agro-Ecological Farms. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6157/1/Borisova%20V._Investment%20Management%20of%20Agro-Ecological%20Farms.pdf (дата звернення: 16.04.2025).
8. Череп А. В., Лисенко О. А. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/119-122.pdf (дата звернення: 11.05.2025).
9. Пекна Г. Б., Білокур Г. Б. Планування діяльності підприємства: теоретичні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/54> (дата звернення: 13.05.2025).
10. Гарват О. Особливості планування діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища. *Вісник економічних наук України*. 2022. URL: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1714/1753> (дата звернення: 05.05.2025).

11. Чорній Б.І. Роль стратегічного планування в системі управління підприємством. *Наукові записки Тернопільського національного технічного університету*. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).
12. Тюрін Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Стратегічне управління в системі менеджменту підприємства. *Вісник економічних наук України*. 2022. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1644/1682> (дата звернення: 05.05.2025).
13. Бортнік С. М. Balanced Scorecard: як інструмент стратегічного управління. *Вісник СХУ імені Лесі Українки*. 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4785/3/Balanced.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).

REFERENCES:

1. Martin R. (2014) The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning> (accessed May 11, 2025).
2. Bovaird T. (2008) Strategic Management and Planning Mechanisms in Complex Adaptive Systems. *Public Management Review*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030802002741> (accessed May 15, 2025).
3. Bert G., Walker R.M., Monster J. (2019) Strategic Planning and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104> (accessed May 06, 2025).
4. Tawo K., Rasmus R. (2024) The Role of Planning in Management Strategies to Achieve Organizational Success. *Sharia Oikonomia Law Journal*. URL: https://www.researchgate.net/publication/382994750_The_Role_of_Planning_in_Management_Strategies_to_Achieve_Organizational_Success (accessed April 22, 2025).
5. Tarasyuk G. (2010) Upravlinnya planuvanniam ta osnovni pidkhody do formuvannya systemy planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva na riznykh orhanizatsiynykh rivnyakh [Planning management and basic approaches to the formation of a planning system for the enterprise at different organizational levels]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, № 3(28), pp. 99–100.
6. Kredisov A., Panchenko Ye. (2024) *Menedzhment uspishnykh kerivnykiv. Svitovyy dosvid ta perspektyvy* [Management of successful managers. World experience and prospects]. Kyiv: Znannya Ukrayiny, 535 p.
7. Borisova V., Samoshkina I. Investment Management of Agro-Ecological Farms. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6157/1/Borisova%20V._Investment%20Management%20of%20Agro-Ecological%20Farms.pdf (accessed April 16, 2025).
8. Cherep A. V., Lysenko O.A. Sut', pryntsypy ta etapy stratehichnoho planuvannia na pidpryemstvi [The essence, principles and stages of strategic planning at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2009. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/119-122.pdf (accessed May 11, 2025).
9. Pekna H. B., Bilokur H. B. Planuvannia diialnosti pidpryemstva: teoretychni aspekty [Planning of enterprise activity: theoretical aspects]. *Vcheni zapysky Universytetu 'KROK'*, 2023. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapyski-universytetu-krok/article/view/54> (accessed May 13, 2025).
10. Harvat O. Osoblyvosti planuvannia diialnosti pidpryemstva v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Peculiarities of planning of enterprise activity in an unstable environment]. *Visnyk ekonomichnykh nauk Ukrainy*, 2022. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1714/1753> (accessed May 05, 2025).
11. Chornii B.I. Rol' stratehichnoho planuvannia v systemi upravlinnia pidpryemstvom [The role of strategic planning in the enterprise management system]. *Naukovi zapysky Ternopil'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf> (accessed May 11, 2025).
12. Tiurin N., Karvatska N., Nazarchuk T., Petyak A. Stratehichne upravlinnia v systemi menedzhmentu pidpryemstva [Strategic management in the enterprise management system]. *Visnyk ekonomichnykh nauk Ukrainy*, 2022. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1644/1682> (accessed May 05, 2025).
13. Bortnik S. M. Balanced Scorecard yak instrument stratehichnoho upravlinnia [Balanced Scorecard: as a tool of strategic management]. *Visnyk SNU imeni Lesi Ukrainky*, 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4785/3/Balanced.pdf> (accessed May 12, 2025).