

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-174>

УДК 338.2

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

## THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC PLANNING OF BUSINESS ORGANIZATIONS' ACTIVITIES

**Нетудихата Костянтин Леонтійович**кандидат економічних наук, доцент,  
Чорноморський національний університет ім. Петра Могили  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5322-4986>**Сіделєв Микола Іванович**кандидат технічних наук, доцент,  
Чорноморський національний університет ім. Петра Могили  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4968-1607>**Кухаренко Владислав Володимирович**магістрант,  
Чорноморський національний університет ім. Петра Могили  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0406-6587>**Netudyhata Kostiantyn, Sidelev Mykola, Kukharenko Vladyslav**

Petro Mohyla Black Sea National University

В роботі розкрито теоретичні основи стратегічного планування діяльності бізнес-організацій. Розглянуто сутність терміну «стратегічне планування». Зроблено акценти на інструментах стратегічного планування діяльності бізнес-організацій. Розкрито фундаментальні положення сучасної теорії стратегічного планування. Звернено увагу на процес переходу стратегічного планування діяльності бізнес-організацій від аналогових до цифрових інструментів, методів, технологій. Цифрові технології суттєво підвищують якість, оскільки дозволяють оперувати великою кількістю змінних та давати більш релевантні прогнози. Цифрові технології виступають у якості інструментів та методів, що використовуються для обробки, зберігання та передачі цифрової інформації. Вони включають в себе програмне забезпечення, хмарні технології, штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн та інші інноваційні технології. Виділено кілька типів цифрових стратегій розвитку бізнесу: цифрова трансформація; цифрова інновація; цифрова оптимізація; цифрова трансакційна стратегія; цифрова маркетингова стратегія.

**Ключові слова:** стратегічне планування, інструменти стратегічного планування, цифровізація стратегічного планування, бізнес-організації, типи цифрових стратегій.

The paper reveals the theoretical foundations of strategic planning of business organizations' activities. The essence of the term "strategic planning" is considered. Strategic planning should be understood as the process of developing and implementing long-term plans and goals aimed at achieving competitive advantages and improving the results of the organization's activities. It includes an analysis of the internal and external environment, defining goals and objectives, choosing optimal strategies and mechanisms for their implementation, as well as monitoring and evaluating results. Emphasis is placed on strategic planning tools: SWOT/OTSW analysis; competitive environment analysis; balance of cards (strategic cards); Boston Consulting Group matrix; SMART methodology; PESTEL analysis; tools for facilitating strategic decision-making. The fundamental provisions of the modern theory of strategic planning are revealed. Attention is paid to the process of transition of strategic planning from analog to digital tools, methods, and technologies. Digital technologies significantly improve quality, as they allow operating with a large number of variables and providing more relevant forecasts. The active use of modern digital technologies in strategic planning leads to the transformation of the planning process itself. The current characteristic of digital transformations of strategic planning technologies is a set of radical changes in the methodological foundations of the organization and the methods of implementing strategic business management. Digital technologies act as tools and methods used to process, store and transmit digital information. They include software, cloud technologies, artificial intelligence, the Internet of Things, block chain and other innovative technologies. Digital technologies for strategizing today allow business organizations to make decisions more quickly and accurately, as well as better understand their customers

and competitors. Several types of digital business development strategies are distinguished: digital transformation; digital innovation; digital optimization; digital transactional strategy; digital marketing strategy.

**Keywords:** strategic planning, strategic planning tools, digitalization of strategic planning, business organizations, types of digital strategies.

**Постановка проблеми.** Розробка ефективної стратегії є вкрай важливим питанням для будь-якої організації, яка прагне орієнтуватися в складних умовах сучасного бізнесу. Це передбачає наявність амбіційного бачення та розуміння того, як організація може досягти успіху, чіткого набору інтегрованих рішень, що враховують різні компроміси, які необхідно прийняти, та глибокого розуміння системи управління організацією. Стратегія в процесі планування перетворюється на конкретні дії та ініціативи, які організація буде реалізовувати для досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку.

Слід зазначити, що незважаючи на цифрову трансформацію інших операційних сфер бізнес-організацій, розробка стратегії та стратегічне планування значною мірою залишаються аналоговими та ручними. Це є втраченою можливістю, оскільки цифрові інструменти та технології можуть значно покращити процес стратегічного планування та допомогти розробити більш ефективні плани, які простіше впроваджувати, відстежувати та адаптувати до змін [2, с. 142]. В цій статті зупинимо увагу на особливостях стратегічного планування діяльності бізнес-організацій у цифрову епоху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи та практичні аспекти стратегічного планування діяльності бізнес-організацій представлено в багатьох дослідженнях. Так, Маковецька І. М., Ярґін М. В. [1] розкривають теоретичні основи стратегічного планування та обґрунтування його важливості для забезпечення конкурентоспроможного існування підприємства в довгостроковій його перспективі. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. [3] проводять ретельний аналіз, систематизацію та вивчення понять, принципів та методології стратегічного планування з метою розкриття його ролі в сучасному бізнес-середовищі. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. [4] досліджують стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Армстронг Дж. С. [5] розглядає теоретичні засади формального стратегічного планування та прогнозування, обґрунтовує пропозиції щодо використання

формального стратегічного планування для прийняття стратегічних рішень. Банська В. [6] розкриває процеси, що відбуваються на кожному етапі стратегічного планування, методи їх реалізації, надає практичні поради та рекомендації. Коненко В., Соколова Д. [7] розробляють концепцію стратегічного планування функціонування та розвитку підприємств. Руокко П., Проктор Т. [8]. розглядають концепцію стратегування, підкреслюючи необхідність структурованого підходу до стратегічного планування шляхом інтеграції цілей та політики організації.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій, спостерігається фрагментарний характер дослідження питань, пов'язаних з впровадженням цифрових технологій у процеси стратегічного планування діяльності бізнес-організацій. Існуючі дослідження або пропонують рішення загально-теоретичного характеру, або фокусуються на конкретних цифрових технологіях, які сприяють розвитку організацій, проте реалізуються, зазвичай, у межах оперативних впливів на бізнес-процеси.

Метою статті є розкриття теоретичних основ стратегічного планування діяльності бізнес-організацій в цифрову епоху.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне планування в науковій літературі розглядається переважно наступним чином: 1) стратегічне планування – це процес визначення довгострокових цілей бізнес-організації та найкращого підходу для досягнення цих цілей [5]; 2) стратегічне планування – це організаційний процес, в якому визначається стратегія, приймається рішення щодо розподілу ресурсів, включаючи капітал та персонал, для реалізації цієї стратегії [6]; 3) стратегічне планування – це безперервний та систематичний процес, у якому приймаються рішення щодо запланованих майбутніх результатів, способів досягнення результатів, а також способів вимірювання та оцінки успіху [7]; 4) стратегічне планування – це систематичний процес визначення цілей, які необхідно досягти в найближчому майбутньому [8]; 5) стратегічне планування – це бізнес-процес, який багато організацій використовують для

формулювання критичних факторів успіху, які визначають курс майбутнього зростання та прибутку [1]. Узагальнюючі думки вчених, можемо констатувати, що під стратегічним плануванням діяльності бізнес-організації слід розуміти процес розробки та реалізації довгострокових планів і цілей, які спрямовано на досягнення конкурентних переваг, а також покращення результатів її діяльності. Воно включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення цілей і завдань, вибір оптимальних стратегій та механізмів їх реалізації, а також контроль та оцінку результатів [3].

Значний інтерес представляють інструменти стратегічного планування діяльності бізнес-організацій, під якими слід розуміти методи і підходи, які використовуються для розробки та реалізації стратегій [4, с. 479]. Можна навести такі приклади інструментів: SWOT/OTSW-аналіз – аналіз сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища; аналіз конкурентного середовища – вивчення конкурентів та визначення власних конкурентних переваг; баланс карт (стратегічні карти) – інструмент для розробки стратегії, який допомагає визначити цілі та шляхи їх досягнення з огляду на фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні аспекти бізнесу; матриця Бостонський консалтинговий групи – інструмент для аналізу портфеля продуктів бізнес-організації та визначення їх частки на ринку та потенціалу зростання; методика SMART – використання конкретних, вимірних, релевантних та обмежених за часом цілей для розробки стратегії; аналіз PESTEL – оцінка впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних факторів на бізнес організації; інструментарій фасилітації прийняття стратегічних рішень – використання аналізу даних та експертних оцінок для вибору найкращого варіанта розвитку бізнесу.

Сучасна теорія стратегічного планування виходить з наступних фундаментальних положень:

1. Стратегічне планування є ключовим інструментом сприяння сталому розвитку бізнес-організацій, дозволяючи визначити цілі та пріоритети діяльності, розробити стратегію розвитку, визначити ресурси та механізми її реалізації.

2. Стратегічне планування покликане грати інтегративну роль у розвитку бізнес-організацій, оскільки поєднує різні функції та процеси. У його рамках розробляється загальна мета

та план дій для досягнення цієї мети, яка враховує всі аспекти бізнесу та спрямована на максимізацію його результативності, прибутковості. Крім того, стратегічне планування дозволяє бізнес-організації адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища, що є важливим фактором для успішного розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

3. Стратегічне планування має ґрунтуватися на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність бізнес-організації. Внутрішній аналіз включає оцінку її ресурсів, компетенцій, структури та культури. Зовнішній аналіз включає оцінку ринку, конкурентів, технологічних та економічних трендів.

4. Стратегічний план має бути гнучким та адаптивним до умов ринку та внутрішнього середовища організації. Він повинен регулярно переглядатися та коригуватися у відповідності із змінами зовнішніх та внутрішніх факторів.

5. Адміністрування у розвитку організації має здійснюватися на основі системного підходу, який дозволяє розглядати її як єдине ціле, враховуючи взаємозв'язки між її елементами.

6. Забезпечення сталого розвитку бізнес-організації має бути орієнтоване на досягнення результатів та створення цінності для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

7. Забезпечення розвитку бізнес-організації має бути засновано на раціональному використанні ресурсів та оптимізації процесів. Це дозволяє підвищити якість та результати діяльності, зменшити витрати та покращити якість продукції чи послуг.

8. Для забезпечення результативності, сучасне стратегічне планування має спиратися переважно на цифрові методи та інструменти, поступово відходячи від аналогової методології.

9. Забезпечення стратегічного розвитку бізнес-організації має враховувати соціальну відповідальність та екологічні аспекти діяльності. Вона повинно прагнути до мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище та покращення життєвого рівня суспільства в цілому.

Особливу увагу необхідно звернути на процес переходу стратегічного планування діяльності бізнес-організацій від аналогових до цифрових інструментів, методів, технологій. Справа у тому, що початок XXI століття є епохою динамічних перетворень, яку вже зараз прийнято називати цифровий епохою в бізнесі, науці, суспільстві, або новою індустрі-

альною революцією. Цифрові технології, їх стрімке вдосконалення та практичне використання в усіх сферах життєдіяльності, забезпечили зрушення в парадигмі соціально-економічного розвитку, зокрема виступили тригером масштабних змін в стратегічному плануванні. Сьогодні відбувається процес неухильної зміни традиційних технологій, методів виробництва, управління та взаємодії суб'єктів суспільних відносин через переведення їх у цифровий формат, внаслідок чого має місце якісний стрибок у результативності, швидкості виконання завдань в економіці та суспільстві.

Аналогові технології, що використовувалися у стратегічному плануванні діяльності бізнес-організацій, не дозволяли часто досягати поставлених цільових орієнтирів, оскільки не брали до уваги контекст майбутніх структурних та динамічних змін. Цифрові технології суттєво підвищують якість планування, оскільки дозволяють оперувати великою кількістю змінних та давати більш релевантні прогнози. Застосування цифрових технологій у стратегічному плануванні особливо є актуальним, з урахуванням виняткової складності та неоднорідності ключових бізнес-процесів, розподіленого характеру бізнесу, численних і часом суперечливих цілей стратегічного розвитку, що обумовлюють труднощі у досягненні заданих результатів стратегування без застосування технологій обробки великих даних, машинного навчання та інших, спрямованих на зміцнення та значне розширення потенціалу експертно-аналітичної діяльності та прийняття рішень на стратегічному рівні. Цифровізацію стратегічного планування, при цьому, не слід сприймати як хаотичний та неконтрольований процес з урахуванням численних ризиків, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій.

Слід вказати, що цифрові технології виступають у якості інструментів та методів, що використовуються для обробки, зберігання та передачі цифрової інформації. Вони включають в себе програмне забезпечення, хмарні технології, штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн та інші інноваційні технології. Цифрові технології дозволяють покращити результативність та якість виробництва, адміністрування бізнесу та взаємодії з клієнтами. Активне використання сучасних цифрових технологій в стратегічному плануванні приводить до трансформації самого процесу планування. Технології та приклади їх застосування в стратегічному плануванні діяльності біз-

нес-організацій: 1) Інтернет речей (технології використовуються для моніторингу виробничих процесів та бізнес-процесів організацій, а також для збору та аналізу даних щодо поведінки клієнтів і ринку для розробки та вдосконалення стратегії розвитку, інструментів її забезпечення); 2) хмарні технології (підвищують результативність використання ресурсів та даних в стратегічному управлінні, забезпечують більш швидкий та гнучкий доступ до додатків та інструментів розробки, реалізації та моніторингу стратегій, загальних та розподілених обчислювальних ресурсів тощо); 3) великі дані (використовуються для аналізу ринку, поведінки клієнтів та визначення трендів, що дозволяє бізнес-організації приймати більш обґрунтовані рішення у стратегічному плануванні); 4) штучний інтелект (технології використовуються для автоматизації процесів реалізації довгострокових стратегій, а також для аналізу даних і визначення оптимальних стратегій); 5) робототехніка (технології використовуються для автоматизації виробничих процесів, що дозволяє знизити витрати на трудові ресурси та підвищити результативність виробництва, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та завдань бізнес-організації); 6) віртуальна та доповнена реальності (можуть бути використані для розробки та тестування нових продуктів і послуг, а також для навчання персоналу, сприяючи збалансованому стратегічному розвитку бізнесу); 7) блокчейн (технології використовуються для забезпечення безпеки та прозорості у процесах бізнесу, а також для розвитку ланцюжків поставок та фінансових транзакцій, сприяючи досягненню цілей та завдань бізнесу).

Актуальною характеристикою цифрових трансформацій технологій стратегічного планування виступають радикальні зміни методико-методологічних основ організації та способів здійснення стратегічного управління бізнесом.

Як зазначено вище, донедавна домінуючі технології стратегічного планування діяльності бізнес-організацій були аналоговими. Доцільно їх розглядати як методи та інструменти, які ґрунтуються на використанні паперових документів, ручних розрахунків та аналізі даних вручну, а також класичних засобів машинної обробки даних, включаючи використання типового програмного забезпечення для стратегічного планування, яке саме не визначає контури стратегічних рішень.

Деякі сучасні бізнес-організації, скориставшись можливостями цифровізації, почали з



середини-кінця 2010-х років використовувати більш результативні та точні методи стратегічного планування, такі як аналіз даних, моделювання та прогнозування [6]. У 2020-х роках почали застосовувати передові цифрові технології планування, які включають в себе використання штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), аналізу великих даних (Big Data), інтернету речей (IoT) та блокчейну. Зазначені цифрові технології стратегічного планування сьогодні дозволяють бізнес-організаціям більш швидко та точно приймати рішення, а також краще розуміти своїх клієнтів та конкурентів.

У цифровій економіці стратегічне планування стає ще більш важливим, оскільки воно дозволяє організаціям адаптуватися до швидко мінливих умов ринку та використовувати нові технології для поліпшення своєї діяльності. Організації, які не можуть швидко адаптуватися до цих змін, ризикують залишитися позаду конкурентів та втратити свою частку ринку. Цифрові технології також надають організаціям більше даних та можливостей для аналізу, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення та оптимізувати свою діяльність. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати процеси і підвищити результативність бізнесу. Крім того, цифрові технології також змінюють спосіб взаємодії з клієнтами та споживачами. Організації повинні адаптуватися до нових форм комунікації та використовувати соціальні мережі, інші цифрові канали для залучення і утримання клієнтів.

Відповідні обставини, що описують цифровізацію технологій стратегічного планування, слід відмежовувати від безпосередньо розробки цифрових стратегій розвитку бізнесу. Під цифровими стратегіями розвитку бізнесу доцільно розуміти довгострокові дії, спрямовані на використання цифрових технологій для покращення бізнес-процесів, збільшення результативності та конкурентоспроможності

[7]. Аналіз літературних джерел дозволяє виділити кілька типів цифрових стратегій розвитку бізнесу [1-8]: 1) цифрова трансформація (стратегія, що відображає комплексний підхід до зміни бізнес-моделі, процесів та культури організації з використанням цифрових технологій); 2) цифрова інновація (стратегія, що спирається на створенні нових продуктів, послуг та бізнес-моделей із використанням цифрових технологій); 3) цифрова оптимізація (стратегія, яка передбачає оптимізацію бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій з метою підвищення результативності бізнесу та зниження витрат); 4) цифрова трансакційна стратегія (цифрова маркетингова стратегія використання цифрових технологій для покращення процесів продажу та купівлі продуктів, послуг); 5) цифрова маркетингова стратегія (стратегія, заснована на використанні цифрових каналів для просування продуктів та послуг).

**Висновки.** Динамічний розвиток сучасних бізнес-організацій неможливий без результативного та якісного стратегічного планування їх діяльності, яке має враховувати всі аспекти бізнесу та бути орієнтованим на досягнення загальної мети. Перехід до цифрових технологій та інструментів є необхідною умовою для успішного розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі та дозволяє організаціям адаптуватися до зовнішнього і конкурентного середовища, що постійно змінюється.

Цифрові технології стратегічного планування діяльності бізнес-організацій замінюють аналогові методи, які засновано на використанні паперових документів і ручних розрахунках, на більш результативні та точні методи, такі як цифровий аналіз великих даних, моделювання та прогнозування на основі нейромережових платформ і штучного інтелекту тощо. Використання цифрових технологій планування дозволяє організаціям швидше та точніше приймати рішення, а також краще розуміти своїх клієнтів та конкурентів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Маковецька І.М., Ярґін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 37-40. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2547/2448> (дата звернення: 28.11.2025)
2. Нетудихата К. Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 141-145. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22> (дата звернення: 28.11.2025)
3. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>. (дата звернення: 28.11.2025)

4. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2024. № 10. С. 478-484.
5. Armstrong J. S. Strategic Planning and Forecasting Fundamentals. Published in The Strategic Management Handbook, edited by Kenneth Albert. New York: McGraw-Hill. 1983. P. 1-32.
6. Banska Weronika. Strategic planning handbook. international board of ELSA. European Law Students' Association. 2021. 23 p. Available at: [https://files.elsa.org/BEE/Toolkit/Strategic\\_Planning\\_Handbook.pdf](https://files.elsa.org/BEE/Toolkit/Strategic_Planning_Handbook.pdf) (accessed November 27, 2025)
7. Konenko V. and Sokolov D. Strategic planning functioning and development of enterprises. *Efektivna ekonomika*. 2021. Vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879>. (accessed November 27, 2025)
8. Ruocco Paul, Proctor Tony. Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. *Marketing Intelligence & Planning*. 1994. Vol. 12. № 9. P. 24-29. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/243460583\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_Practice\\_A\\_Creative\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/243460583_Strategic_Planning_in_Practice_A_Creative_Approach) (accessed November 27, 2025)

## REFERENCES:

1. Makovets'ka I.M., Yarhin M.V. (2021) Stratehichne planuvannia iak osnova staloho rozvytku pidpriemstva [Strategic planning as the basis of sustainable development of an enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2(36), pp. 37-40. Available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2547/2448> (accessed November 28, 2025)
2. Netudikhata K. (2025) Instrumenty, tekhnolohii ta modeli tsyfrovoi transformatsii biznesu v konteksti teorii biznes-orhanizatsij [Tools, technologies and models of digital business transformation in the context of the theory of business organizations]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 34, pp. 141-145. Available at: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22> (accessed November 28, 2025)
3. Nosan' N., Yakymenko T., Panchenko R. (2023) Stratehichne planuvannia diial'nosti pidpriemstva [Strategic planning of enterprise activities]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 56. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16> (accessed November 28, 2025)
4. Protsenko V. M., Yanchak Yu. O., Sobina Yu. V., Slieptsov O. V. (2024) Stratehichne planuvannia iak instrument pidvyschennia konkurentospromozhnosti ta efektyvnosti diial'nosti sub'iektiv hospodariuvannia [Strategic planning as a tool for increasing the competitiveness and efficiency of business entities]. *BIZNES-INFORM*, no. 10, pp. 478-484.
5. Armstrong J. S. Strategic Planning and Forecasting Fundamentals (1983). Published in The Strategic Management Handbook, edited by Kenneth Albert. New York: McGraw-Hill. P. 1-32.
6. Banska Weronika. Strategic planning handbook. international board of ELSA (2021). European Law Students' Association, 23 p. Available at: [https://files.elsa.org/BEE/Toolkit/Strategic\\_Planning\\_Handbook.pdf](https://files.elsa.org/BEE/Toolkit/Strategic_Planning_Handbook.pdf) (accessed November 27, 2025)
7. Konenko V. and Sokolov D. (2021) Strategic planning functioning and development of enterprises. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (accessed November 27, 2025)
8. Ruocco Paul, Proctor Tony (1994). Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 12, no. 9, pp. 24-29. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/243460583\\_Strategic\\_Planning\\_in\\_Practice\\_A\\_Creative\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/243460583_Strategic_Planning_in_Practice_A_Creative_Approach) (accessed November 27, 2025)