



Кафедра: Економіки, фінансів та менеджменту

## ***КУРСОВА РОБОТА***

з дисципліни: Менеджмент

на тему: «Сучасний стан та основні напрямки удосконалення планування діяльності організації»

Студент 2 курсу

Бабич Юрій Станіславович

(прізвище та ініціали)

Групи ІН34-9-24-Б1УБ (4,0д)

(шифр і найменування спеціальності)

Напряму підготовки (спеціальності):

Менеджмент

Науковий керівник:

Огороднік Тетяна Дмитрівна

Оцінка: \_\_\_\_\_

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність та значення планування в системі управління організацією.....	5
1.2. Основні принципи, методи та функції планування.....	12
1.3. Види планування та їх роль у забезпеченні ефективності діяльності організації.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	20
2.1. Особливості планування в сучасних умовах господарювання.....	20
2.2. Вплив цифровізації та інформаційних технологій на процес планування.....	24
2.3. Проблеми та недоліки організаційного планування на сучасному етапі.....	28
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	30
3.1. Впровадження сучасних цифрових інструментів та автоматизації планування.....	30
3.2. Підвищення гнучкості стратегічного та оперативного планування.....	32
ВИСНОВОК.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки діяльність підприємств здійснюється в нестабільному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами ринкової кон'юнктури, розвитком цифрових технологій та глобалізаційними процесами. За таких умов особливого значення набуває стратегічне планування, яке виступає важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

Стратегічне планування дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, визначати перспективні напрями діяльності, раціонально використовувати ресурси та формувати конкурентні переваги.

Ефективна система стратегічного планування сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, забезпечує стабільність діяльності підприємства та створює умови для його подальшого розвитку.

У сучасних ринкових умовах підприємства змушені постійно адаптуватися до економічних, політичних і соціальних змін. Це вимагає вдосконалення підходів до управління та впровадження сучасних методів стратегічного планування. Саме тому питання формування та вдосконалення системи стратегічного планування розвитку підприємства є актуальним і потребує подальшого дослідження.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Ігор Ансофф, Девід Аакер, а також українських дослідників у сфері стратегічного управління. Проте сучасні умови господарювання та постійні зміни економічного середовища зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення механізмів стратегічного планування діяльності підприємств.

Метою курсової роботи є дослідження сучасного стану стратегічного планування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного планування розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

дослідити сутність і значення стратегічного планування в системі управління підприємством;

охарактеризувати основні методи та інструменти стратегічного планування;

проаналізувати особливості стратегічного планування діяльності підприємства;

визначити проблеми та недоліки системи стратегічного планування;

розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи стратегічного планування розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання курсової роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економічний аналіз, графічний метод, а також методи стратегічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, навчальна література, наукові статті, матеріали періодичних видань та електронні ресурси з питань стратегічного планування діяльності підприємств.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та значення планування в системі управління організацією

Сучасний етап розвитку управління підприємствами характеризується активним пошуком нових стратегічних напрямів діяльності, реалізація яких сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку компаній. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління підприємством на основі стратегічного планування, яке виступає важливим інструментом формування довгострокових переваг та забезпечення економічної стабільності як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки України загалом.

Сьогодні зовнішнє середовище функціонування підприємств відзначається високим рівнем складності, нестабільності та невизначеності. Це зумовлює необхідність практичного застосування сучасних методів і технологій стратегічного планування, які дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринку, адаптуватися до нових умов господарювання та мінімізувати можливі ризики. Саме тому дослідження сутності та ролі стратегічного планування в системі управління підприємством є надзвичайно актуальним.

Для сучасних підприємств стратегічне планування є важливим засобом подолання кризових ситуацій, зменшення впливу факторів невизначеності та забезпечення ефективного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Результати зарубіжних досліджень свідчать про те, що систематичне використання стратегічного планування позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємств, сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню ринкових позицій компанії.

Стратегічне планування являє собою цілісну систему, яка має власну мету, функції, структуру та інформаційне забезпечення. До основних елементів

системи стратегічного планування належать механізм планування, процес формування стратегічних рішень, організаційне забезпечення та система інформаційної підтримки управління підприємством.



Рис.1.1 Основні переваги стратегічного планування організації

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування та стратегічне управління розглядаються як важливі інструменти подолання невизначеності та «хаотичності» зовнішнього середовища, а також як засіб адаптації підприємств до зростаючої нестабільності ринкових умов [5].

Результати зарубіжних досліджень свідчать, що систематичне застосування стратегічного планування позитивно впливає на фінансово-економічні показники діяльності підприємств, забезпечуючи підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності. Узагальнюючи наукові підходи іноземних учених, можна виділити основні переваги стратегічного планування [5; 12]:

- забезпечення найбільш ефективного використання та розподілу ресурсів підприємства;
- формування нових підходів і логіки бачення майбутнього розвитку компанії;

- комплексне та системне врахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем;
- зменшення кількості нераціональних управлінських рішень та підвищення узгодженості дій;
- підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення довгострокового бачення перспектив розвитку організації [5].

Стратегічне планування має визначений горизонт часу та орієнтацію на майбутній розвиток підприємства. Йому властиві проактивний характер (орієнтація на передбачення змін і використання можливостей зовнішнього середовища) та інтерактивність, що передбачає формування прогнозів і моделей майбутнього розвитку з урахуванням як минулого досвіду, так і поточних можливостей підприємства.

Щодо горизонту планування, можна погодитися з підходом Ігор Ансофф, який вважав, що період стратегічного планування визначається можливістю компанії здійснювати відносно точні прогнози з допустимим рівнем похибки [5].

Стратегічний план виступає базою для формування бізнес-плану підприємства та сприяє узгодженню виробничих, фінансових і управлінських процесів. Він дає змогу оцінювати можливості досягнення стратегічних цілей з урахуванням перспективних факторів розвитку. У ринкових умовах стратегічне планування часто орієнтується на забезпечення «виживання» підприємства в умовах нестабільності, що інколи переважає класичні цілі (максимізація прибутку, ринкової частки тощо). Після досягнення стабільності підприємство переходить до більш довгострокових стратегічних орієнтирів, формуючи основу для подальшого розвитку.

Слід зазначити, що стратегічне планування є системною підготовкою до майбутнього розвитку, яка передбачає забезпечення мінімально необхідних темпів зростання та врахування як поточних результатів, так і прогнозних

показників. Такий підхід дозволяє знизити ризики та забезпечити більш обґрунтовані інвестиційні рішення.

Реалізація стратегічного планування тісно пов'язана з тактичним рівнем управління, оскільки результати стратегічних рішень проявляються у довгостроковій перспективі, тоді як тактичні дії дають швидший ефект і дозволяють оцінити правильність обраного стратегічного курсу. Після розробки стратегічних і тактичних планів підприємство формує систему кількісних показників, які забезпечують їх правильне трактування та практичну реалізацію. На цьому етапі розробляється фінансово-економічна політика, що виступає загальною основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Таким чином, стратегічне планування є ключовим елементом формування стратегії поведінки підприємства, оскільки саме воно визначає логіку, послідовність і зміст усіх управлінських процесів. Відповідно, стратегічне планування можна розглядати як сукупність управлінських дій і рішень, спрямованих на розробку та реалізацію стратегій розвитку підприємства [17].

У процесі стратегічного планування вирішуються такі основні завдання [23]:

1. раціональне використання ресурсів;
2. адаптація до змін зовнішнього середовища;
3. забезпечення внутрішньої координації діяльності;
4. формування організаційного передбачення майбутнього розвитку.

Отже, стратегічне планування базується на принципах прогнозування та наукового обґрунтування розвитку підприємства і є основою для формування ефективної системи стратегічного управління.

На першому етапі стратегічного планування визначаються якісні та кількісні характеристики досягнутого рівня розвитку підприємства, аналізується структура ресурсів на початок планового періоду та прогнозуються можливі зміни у їх складі й використанні. Другий етап передбачає проведення порівняльного аналізу окремих напрямів діяльності підприємства та вибір найбільш ефективних стратегій розвитку. На третьому етапі формується

деталізований перелік основних і допоміжних видів діяльності відповідно до часових меж та рівнів управління підприємством.

Головною метою стратегічного планування є досягнення оптимального стану функціонування підприємства у визначеному часовому періоді. Оптимальність передбачає забезпечення збалансованого розвитку всіх підсистем підприємства відповідно до обраних критеріїв ефективності.

У процесі стратегічного планування доцільно враховувати основні етапи життєвого циклу галузі:

1. Зародження галузі – початковий етап розвитку, на якому між підприємствами формується конкурентна боротьба за ринкові позиції та лідерство.
2. Прискорене зростання – період активного розвитку ринку, коли попит значно перевищує пропозицію, а підприємства отримують результати попередніх стратегічних рішень.
3. Уповільнення зростання – етап, на якому спостерігаються ознаки насичення ринку та поступове перевищення пропозиції над попитом.
4. Зрілість – стадія стабілізації попиту та появи надлишкових виробничих потужностей.
5. Спад – етап зниження попиту, який обумовлюється змінами соціально-економічних умов та скороченням використання певного виду продукції.

Застосування методів стратегічного планування дає можливість забезпечити баланс між короткостроковою та довгостроковою прибутковістю підприємства. Такий баланс досягається шляхом ефективної координації діяльності структурних підрозділів, раціонального використання матеріальних, фінансових і маркетингових ресурсів, а також можливості їх перерозподілу між окремими напрямками діяльності. Ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від оцінки факторів нестабільності зовнішнього середовища, серед яких:

- політична нестабільність;
- інфляційні процеси;

зміни попиту на ринку;  
державне регулювання підприємницької діяльності;  
зростання ролі персоналу в управлінні підприємством [17].

Важливе місце в методології стратегічного планування займає принцип ефективності, який передбачає узгодженість усіх складових стратегічного плану, своєчасне доведення планових завдань до всіх рівнів управління та відповідність прийнятих рішень загальним цілям підприємства. Однією з важливих складових стратегічного планування є система показників, яка забезпечує оцінювання результативності планових рішень та контроль за їх виконанням.

До основних вимог до системи показників належать:

1. можливість агрегування та деталізації показників;
2. взаємозв'язок і послідовність показників;
3. адаптивність системи до змін у діяльності підприємства;
4. стимулюючий характер показників, спрямований на підвищення ефективності діяльності.

Особливого значення набувають вартісні показники, оскільки саме вони забезпечують взаємозв'язок між усіма складовими стратегічного плану та дозволяють оцінити економічну ефективність діяльності підприємства. Комплексне використання сучасних методів стратегічного планування, поєднання стратегічних і тактичних підходів, а також застосування ефективної системи показників дозволяє мінімізувати зазначені недоліки. Завершальним етапом стратегічного планування є формування системи прийняття управлінських рішень. На ефективність прийняття рішень впливають:

рівень невизначеності зовнішнього середовища;  
ступінь динамічності змін;  
складність та багаторівневність факторів, що аналізуються [10].

Отже, стратегічні рішення є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки охоплюють усі рівні управління та спрямовані на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Особливістю

реалізації стратегічних рішень є їх довгостроковий характер, що зумовлює необхідність постійного коригування та адаптації відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Стратегічні рішення приймаються з урахуванням перспектив розвитку підприємства, тому їх ефективність значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, економічних умов та конкурентного середовища. Процес прийняття стратегічних рішень характеризується високим рівнем невизначеності, складністю прогнозування результатів та значним впливом зовнішніх факторів. Саме тому стратегічне управління потребує гнучкості, системного аналізу та постійного моніторингу ефективності реалізації обраної стратегії. Характеристика умов прийняття стратегічних рішень на підприємстві представлена у вигляді спеціально розробленої матриці (рис. 1.2), яка відображає взаємозв'язок між рівнем невизначеності, складністю управлінських процесів та особливостями функціонування підприємства.

	<b>Стабільні умови</b>	<b>Стабільні умови з елементами збурення</b>	<b>Нестабільні умови</b>
<b>Невизначеність</b>	Низький ступінь	Середній ступінь	Високий ступінь
<b>Ймовірність правильного вибору стратегічного рішення</b>	Високий ступінь	Середній ступінь	Низький ступінь
<b>Рівень впевненості в досягненні успіху</b>	Високий рівень впевненості в досягненні успіху	Впевненість в досягненні успіху	Відсутність впевненості в досягненні успіху

Рис.1.2 Характерні умови стратегічних рішень

Отже, стратегічне планування є важливою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує його стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Використання сучасних методів стратегічного планування дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати ресурси, координувати діяльність структурних підрозділів і

формуванню довгострокових цілей розвитку. Стратегічне планування охоплює комплекс взаємопов'язаних етапів — від аналізу поточного стану підприємства та прогнозування змін зовнішнього середовища до розробки стратегічних рішень і контролю за їх реалізацією. Важливу роль у цьому процесі відіграє система показників, що забезпечує оцінку результативності діяльності підприємства та ефективності прийнятих управлінських рішень. Водночас процес стратегічного планування супроводжується певними труднощами, зокрема недостатньою узгодженістю планів, високим рівнем невизначеності та необхідністю постійного коригування стратегічних рішень. Саме тому ефективне стратегічне планування потребує комплексного підходу, гнучкості управління та постійного вдосконалення механізмів прийняття рішень.

Таким чином, стратегічне планування виступає необхідною умовою ефективного функціонування підприємства, забезпечуючи його адаптацію до сучасних економічних умов та створюючи основу для довгострокового розвитку і досягнення поставлених цілей.

## 1.2. Основні принципи, методи та функції планування

Зростання нестабільності зовнішнього середовища зумовлює необхідність удосконалення систем управління підприємствами та впровадження більш гнучких підходів до стратегічного управління. У сучасній практиці стратегічного менеджменту сформувалися дві основні системи управління: система позиціонування та система своєчасного реагування.

Система позиціонування ґрунтується на довгостроковому стратегічному плануванні та визначенні стратегічних позицій підприємства на ринку. Її основною метою є формування чітких напрямів розвитку організації та забезпечення активного впливу підприємства на зовнішнє середовище. Система своєчасного реагування, навпаки, орієнтована на швидке пристосування до змін зовнішнього середовища. Вона передбачає використання механізмів ранжування стратегічних завдань, управління за сильними та слабкими

сигналами, а також прийняття рішень в умовах несподіваних змін і високого рівня невизначеності. Вибір конкретної системи стратегічного управління залежить від складності завдань, рівня динамічності зовнішнього середовища та можливості прогнозування майбутніх змін. Саме тому Ігор Ансофф запропонував декілька методів стратегічного управління, які дозволяють підприємствам ефективно приймати управлінські рішення в ринкових умовах.

Одним із найбільш поширених методів є управління через виділення стратегічних позицій та класифікацію стратегічних цілей. Цей підхід базується на тому, що під час розробки стратегій підприємство повинно враховувати власний потенціал і можливості його використання як у традиційних сферах діяльності, так і при освоєнні нових напрямів бізнесу. У зв'язку з цим одним із перших етапів стратегічного планування є аналіз потенціалу підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, а також оцінка конкурентних переваг [30].

Разом із тим орієнтація виключно на накопичений досвід та наявний потенціал може обмежувати стратегічні можливості підприємства. У багатьох випадках традиційні підходи до управління та орієнтація на масове виробництво стандартної продукції перестають відповідати сучасним вимогам ринку, який потребує більшої гнучкості, інноваційності та різноманітності товарів і послуг.

Саме тому концепція стратегічного планування постійно вдосконалюється та адаптується до нових економічних умов.

Для ефективного реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища підприємства застосовують метод управління через класифікацію стратегічних завдань. У межах цього підходу здійснюються такі заходи:

1. постійний моніторинг змін і тенденцій зовнішнього середовища;
2. аналіз виявлених тенденцій та оцінка їх впливу на діяльність підприємства;
3. розподіл стратегічних завдань за ступенем важливості та терміновості;
4. контроль реалізації прийнятих рішень з боку керівництва;

5. регулярне оновлення переліку проблем та визначення їх пріоритетності [13].

У процесі класифікації стратегічних завдань вище керівництво підприємства поділяє їх на декілька груп:

- термінові та важливі завдання, що потребують негайного вирішення;
- важливі завдання середньої терміновості;
- важливі, але нетермінові завдання, які потребують постійного контролю;
- несуттєві завдання, що не вимагають детального опрацювання.

Практичне значення цього методу полягає у створенні ефективної системи спостереження за змінами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Особливе місце у стратегічному управлінні займає метод управління за сильними та слабкими сигналами. Його сутність полягає в тому, що інформація про майбутні зміни може мати різний рівень визначеності. Сильні сигнали характеризуються чіткістю та конкретністю, що дозволяє підприємству швидко оцінити ситуацію та прийняти відповідні рішення. Слабкі сигнали, навпаки, є ранніми та недостатньо визначеними ознаками можливих змін у зовнішньому середовищі. Вони лише сигналізують про ймовірність виникнення певних подій або тенденцій у майбутньому. Незважаючи на невизначеність, своєчасне виявлення слабких сигналів дозволяє підприємству завчасно підготуватися до можливих змін, мінімізувати ризики та забезпечити підвищення ефективності стратегічного управління.

Спосіб використання сильних і слабких сигналів у процесі стратегічного управління представлений у таблиці 1.1. Основною перевагою такого підходу є можливість завчасної підготовки підприємства до майбутніх змін. Чим раніше організація виявить відповідні сигнали та підготується до їх впливу, тим менше часу і ресурсів знадобиться для реалізації необхідних управлінських рішень. У звичайних умовах реакція підприємства на виникнення проблем здійснюється за допомогою стандартних управлінських механізмів — організаційних структур, процедур і систем управління. Проте в умовах надзвичайних або кризових ситуацій підприємство змушене діяти оперативно та нестандартно. У

такому випадку основною метою стає максимально швидке реагування на загрози, що часто супроводжується відмовою від звичних процедур і правил управління.

За умов спонтанного реагування можуть тимчасово змінюватися функції окремих підрозділів, стиратися межі між організаційними структурами, дублюватися окремі управлінські дії та збільшуватися навантаження на персонал. Незважаючи на певну неузгодженість таких дій, вони спрямовані на швидке усунення негативних наслідків і стабілізацію діяльності підприємства. Якщо можливі наслідки впливу зовнішніх факторів оцінюються як суттєві, особливого значення набуває визначення характеру сигналу, що передусє змінам. Насамперед необхідно оцінити рівень терміновості проблеми та можливість відкладення її вирішення. Для завдань, які можуть бути перенесені у часі, послідовність дій при використанні сильних і слабких сигналів буде подібною, однак своєчасне виявлення слабких сигналів дозволяє підприємству більш ефективно підготуватися до майбутніх змін і знизити рівень ризику.

Таблиця 1.1

**Рівні поінформованості організації в умовах несподіваних змін**

Обсяг інформації	Рівень інформованості				
	Почуття нових можливостей	Джерело нових можливостей	Конкретна можливість	Конкретні відповідні заходи	Конкретні результати
Переконання у немінучості спонтанного явища	Так	Так	Так	Так	Так
Встановлено область можливого виникнення спонтанного явища	Немає	Так	Так	Так	Так
Існують характеристики проблеми, її масштабу і періоду виникнення.	Немає	Немає	Так	Так	Так
Вироблено відповідні заходи: момент початку, програма дій, фінансове забезпечення	Немає	Немає	Немає	Так	Так
Фінансові наслідки і вжиті заходи піддаються оцінці	Немає	Немає	Немає	Немає	Так

Проблеми, що виникають під впливом сильних сигналів, зазвичай потребують негайної розробки пріоритетних програм реагування. Натомість проблеми,

пов'язані зі слабкими сигналами, мають вирішуватися поступово шляхом нарощування потенціалу підприємства та підготовки до можливих змін у майбутньому. Одним із сучасних методів стратегічного управління є управління в умовах стратегічних несподіванок. Його застосування ґрунтується на тому, що в реальній діяльності організацій окремі загрози або проблеми можуть залишатися непоміченими навіть за умови постійного моніторингу зовнішнього середовища, що в подальшому призводить до виникнення стратегічних сюрпризів [11]. Найбільші труднощі при цьому виникають у ситуаціях, коли одночасно поєднуються декілька негативних факторів. У таких умовах традиційні стратегії та плани часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки підприємство стикається з принципово новими завданнями та значними обсягами інформації, які необхідно швидко опрацювати. Це може спричинити інформаційне перевантаження системи управління [21]. Крім того, усвідомлення можливих масштабних втрат або загроз здатне викликати в організації стан невизначеності та паніки. За таких умов традиційні механізми управління, а також ініціативи «знизу вгору», які в нормальних умовах забезпечують оперативність реагування, можуть втрачати свою ефективність або навіть створювати додаткові ризики.

У разі високого рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємство повинно завчасно формувати систему надзвичайного реагування на стратегічні несподіванки. Слід зазначити, що більшість організацій не мають повноцінних систем управління стратегічними несподіванками або недостатньо готові до їх виникнення. Проте сучасні умови господарювання вимагають від підприємств розробки більш гнучких, швидких і комплексних систем стратегічного управління.

Водночас серед науковців і практиків існує й інший підхід, відповідно до якого надмірна складність систем управління може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства. Прихильники цього підходу пропонують спрощення процедур планування, скорочення горизонту довгострокового

планування та більш активне використання управлінського досвіду й інтуїції керівників.

Одним із важливих методів стратегічного управління є управління стратегічним набором. У процесі стратегічного планування керівництво підприємства повинно визначити:

1. у яких сферах бізнесу доцільно працювати;
2. які напрями діяльності необхідно розвивати;
3. на яких ринках або сегментах слід зосередити діяльність підприємства.

Планування стратегічної позиції підприємства базується на оцінці поточної діяльності організації, визначенні перспективних сфер розвитку та аналізі найбільш важливих напрямів її функціонування [11]. Система стратегічного планування ґрунтується не на випадковому розвитку подій, а на чітко сформованій системі планів, що забезпечує перетворення стратегічних цілей у конкретні результати діяльності підприємства.

### 1.3. Види планування та їх роль у забезпеченні ефективності діяльності організації

Планування є однією з основних функцій управління організацією, яка забезпечує визначення цілей діяльності підприємства, способів їх досягнення та ефективне використання ресурсів. В умовах сучасної ринкової економіки значення планування суттєво зростає, оскільки саме воно дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати рівень невизначеності та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Ефективна система планування сприяє координації діяльності структурних підрозділів, підвищенню результативності управління та формуванню конкурентних переваг організації.

У науковій літературі виділяють різні види планування залежно від часових меж, рівня управління та змісту управлінських рішень. Найбільш поширеним є поділ планування на стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування являє собою процес визначення довгострокових цілей розвитку організації та формування основних напрямів її діяльності з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Воно орієнтоване на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адаптацію до змін ринку та формування умов для стабільного функціонування у майбутньому. У межах стратегічного планування визначаються місія підприємства, стратегічні цілі, перспективні напрями розвитку та способи досягнення поставлених завдань.

Тактичне планування спрямоване на конкретизацію стратегічних цілей у середньостроковому періоді та визначення механізмів їх реалізації. Воно забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, розподіл ресурсів, встановлення термінів виконання окремих завдань та контроль за виконанням планових показників. Тактичне планування виступає важливим інструментом реалізації стратегії підприємства та забезпечує узгодженість управлінських рішень на різних рівнях управління.

Оперативне планування пов'язане з організацією поточної діяльності підприємства та реалізацією короткострокових завдань. Воно передбачає розробку детальних планів роботи, виробничих графіків, розподіл поточних ресурсів та оперативний контроль за виконанням виробничих процесів. Основною метою оперативного планування є забезпечення безперервності діяльності підприємства та своєчасне реагування на можливі відхилення від планових показників. Важливе місце в системі управління підприємством займає фінансове планування, яке передбачає визначення потреби у фінансових ресурсах, джерел їх формування та напрямів використання. Фінансове планування спрямоване на забезпечення фінансової стабільності підприємства, підвищення ефективності використання капіталу та підтримання платоспроможності організації. У процесі фінансового планування

здійснюється прогнозування доходів, витрат, прибутку, грошових потоків та інвестиційної діяльності підприємства.

Виробниче планування пов'язане з організацією виробничого процесу, визначенням обсягів виробництва продукції, потреби у матеріальних, трудових і технічних ресурсах. Воно забезпечує ефективне використання виробничих потужностей, підвищення продуктивності праці та зниження виробничих витрат. Виробниче планування має важливе значення для забезпечення ритмічності виробництва та своєчасного виконання виробничих завдань.

Таким чином, різні види планування тісно взаємопов'язані між собою та утворюють єдину систему управління організацією. Їх комплексне використання забезпечує ефективне функціонування підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності, раціональне використання ресурсів та досягнення поставлених стратегічних і поточних цілей діяльності організації.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 2.1. Особливості планування в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах господарювання система планування діяльності організацій зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених динамічністю зовнішнього середовища, посиленням глобальної конкуренції, прискоренням технологічного розвитку та зростанням рівня економічної невизначеності. Планування як функція управління набуває комплексного, багаторівневого та адаптивного характеру, що забезпечує узгодження цілей організації з наявними ресурсами та умовами функціонування. Планування в економічному розумінні являє собою процес науково обґрунтованого визначення цілей діяльності організації, способів і засобів їх досягнення, а також очікуваних результатів у визначених часових межах. У сучасних умовах воно виступає не лише інструментом регламентації діяльності, а й механізмом стратегічного управління та адаптації до змін середовища.

Однією з визначальних характеристик сучасного планування є зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища. Коливання економічної кон'юнктури, нестабільність фінансових ринків, зміни нормативно-правової бази, а для України також вплив воєнно-політичних чинників, зумовлюють необхідність використання гнучких підходів до формування планів. У зв'язку з цим широкого застосування набувають сценарне планування, ризик-орієнтовані підходи та методи стратегічного прогнозування.

Іншою важливою особливістю є посилення ролі стратегічного планування. Сучасні організації орієнтуються на довгостроковий розвиток, що передбачає формування місії, стратегічних цілей та конкурентних переваг. Стратегічне планування базується на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема із застосуванням інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та портфельних моделей. Характерною рисою сучасної

системи планування є її адаптивність та безперервність. На відміну від традиційних підходів, які передбачали жорстко фіксовані плани, сучасні управлінські системи орієнтуються на регулярне коригування планових показників відповідно до змін ринкової ситуації. Це забезпечує підвищення гнучкості управління та здатності організації швидко реагувати на зовнішні виклики. Важливим чинником трансформації планування виступає цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційних систем управління ресурсами підприємства (ERP), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), аналітичних платформ бізнес-інтелекту (BI), а також технологій великих даних та штучного інтелекту суттєво підвищує якість інформаційного забезпечення планування. Застосування цифрових технологій дозволяє підвищити точність прогнозування, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективність ресурсного розподілу. Крім того, автоматизація планових розрахунків сприяє зменшенню впливу людського фактору та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Сучасна система планування має інтеграційний характер, оскільки охоплює всі рівні управління організацією: стратегічний, тактичний та оперативний. Взаємозв'язок між цими рівнями забезпечує узгодженість довгострокових цілей із поточною діяльністю підприємства. Окрему роль відіграє фінансове та інноваційне планування, які забезпечують ресурсну та технологічну основу розвитку організації.

Таким чином, сучасне планування діяльності організацій характеризується підвищеним рівнем гнучкості, стратегічною орієнтацією, цифровою трансформацією та посиленням ролі аналітичних методів управління. Умови нестабільного зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійного вдосконалення планових механізмів, що забезпечує підвищення ефективності функціонування організацій та їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. У сучасних умовах господарювання система планування діяльності організацій характеризується суттєвими трансформаціями, що зумовлені впливом глобалізаційних процесів,

цифровізації економіки, посиленням конкуренції, зростанням рівня невизначеності та динамічністю змін зовнішнього середовища. У цих умовах планування набуває комплексного, багаторівневого та адаптивного характеру, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей організації з наявними ресурсами та умовами функціонування. Планування як функція управління являє собою науково обґрунтований процес визначення цілей діяльності організації, способів і засобів їх досягнення, а також очікуваних результатів у визначеному часовому горизонті. У сучасній управлінській практиці воно виступає не лише інструментом регламентації діяльності, а й ключовим механізмом стратегічного управління та забезпечення адаптації підприємства до змін середовища. Однією з ключових особливостей сучасного планування є підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища. Коливання економічної кон'юнктури, фінансова нестабільність, зміни податкового та регуляторного середовища, а також для України — вплив воєнних ризиків, суттєво ускладнюють процес формування стабільних довгострокових планів. У зв'язку з цим зростає значення інструментів ризик-менеджменту, сценарного планування та формування альтернативних варіантів розвитку. Організації все частіше використовують гнучкі моделі планування, які дозволяють оперативно коригувати цілі та ресурси відповідно до змін зовнішніх умов.

Сучасна система планування характеризується орієнтацією на стратегічний розвиток. Стратегічне планування забезпечує визначення довгострокових цілей організації, формування її місії та бачення, а також обґрунтування напрямів розвитку. У межах стратегічного планування здійснюється комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема із застосуванням інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та портфельного аналізу. Це дозволяє визначити конкурентні переваги організації та сформулювати ефективну стратегію її розвитку. Важливою характеристикою сучасного планування є його гнучкість та безперервність. На відміну від традиційних підходів, що передбачали жорстко фіксовані планові показники,

сучасні системи управління орієнтуються на постійне оновлення та коригування планів.

Застосування ковзного планування, коротких планових циклів та адаптивних управлінських рішень забезпечує підвищення реактивності організації до змін ринкового середовища та сприяє підвищенню ефективності управління. Важливим чинником розвитку сучасної системи планування є цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційних технологій, зокрема ERP-, CRM- та BI-систем, а також технологій великих даних і штучного інтелекту, суттєво підвищує якість інформаційного забезпечення управлінських рішень. Завдяки цифровим технологіям забезпечується підвищення точності прогнозування, оперативності аналізу даних та ефективності розподілу ресурсів. Це сприяє переходу до data-driven підходу в управлінні, за якого рішення приймаються на основі аналітичних даних, а не інтуїтивних оцінок. Сучасна система планування базується на поєднанні різних методів, що забезпечують комплексність та обґрунтованість управлінських рішень. Серед основних методів виділяють:

нормативний метод, що ґрунтується на використанні встановлених норм і нормативів;

балансовий метод, який забезпечує узгодження ресурсів і потреб;

економіко-математичне моделювання, що дозволяє формалізувати планові процеси;

сценарний аналіз, спрямований на оцінювання альтернатив розвитку;

експертні методи, що базуються на професійних оцінках фахівців.

Застосування цих методів у комплексі підвищує точність планових розрахунків та знижує рівень невизначеності.

У теорії та практиці управління активно розвиваються новітні концепції планування, серед яких:

ковзне планування (rolling planning);

agile-планування, що передбачає гнучкі короткі цикли планування;

lean-підхід, орієнтований на мінімізацію втрат ресурсів;

ризик-орієнтоване планування, яке інтегрує оцінку ризиків у процес прийняття рішень.

Зазначені підходи забезпечують підвищення адаптивності організацій до нестабільного середовища та сприяють підвищенню ефективності управління. В умовах України система планування має специфічні особливості, пов'язані з трансформаційними процесами економіки, євроінтеграційними тенденціями та воєнними ризиками. Це зумовлює необхідність посилення ролі антикризового та відновлювального планування, а також активного використання державних механізмів регулювання економіки. Особливого значення набуває забезпечення стійкості підприємств, диверсифікація ризиків та формування адаптивних стратегій розвитку в умовах нестабільності.

Отже, сучасна система планування діяльності організацій характеризується посиленням стратегічної спрямованості, підвищенням гнучкості, інтеграцією цифрових технологій та орієнтацією на управління в умовах високої невизначеності. Сукупність зазначених чинників формує нову парадигму планування, яка базується на адаптивності, аналітичності та безперервному вдосконаленні управлінських процесів.

## 2.2. Вплив цифровізації та інформаційних технологій на процес планування

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки цифровізація та впровадження інформаційних технологій є одним із ключових чинників трансформації управлінських процесів. Особливо суттєві зміни відбуваються у сфері планування, яке традиційно розглядалося як формалізований, переважно періодичний процес визначення цілей, ресурсів і шляхів їх досягнення. Нині планування набуває ознак безперервного, гнучкого та даноорієнтованого процесу, що адаптується до змін зовнішнього середовища в режимі реального часу. Одним із найважливіших наслідків цифровізації є суттєве підвищення оперативності планування. Завдяки використанню сучасних інформаційних

систем управління, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) та BI (Business Intelligence), організації отримують можливість обробляти значні обсяги даних у режимі реального часу. Це забезпечує швидке оновлення планових показників та оперативне реагування на зміни ринку, попиту, цін або ресурсної бази. Таким чином, процес планування стає більш динамічним і менш інерційним.

Важливу роль відіграє також зростання обґрунтованості управлінських рішень. Розвиток технологій Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє використовувати великі масиви структурованих і неструктурованих даних для прогнозування тенденцій і моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Це зменшує рівень невизначеності та суб'єктивізму у процесі планування, оскільки рішення дедалі частіше ґрунтуються на аналітичних розрахунках, статистичних моделях та алгоритмах прогнозування.

Окремо слід відзначити автоматизацію окремих етапів планування. Зокрема, автоматизуються процеси бюджетування, фінансового планування, управління запасами, розподілу ресурсів та контролю виконання планів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє зменшити вплив людського фактора, мінімізувати кількість помилок та підвищити точність планових розрахунків. Крім того, автоматизація значно скорочує часові витрати на підготовку та коригування планових документів.

Цифровізація також сприяє зміні організаційних підходів до планування. У сучасних умовах все більшого поширення набувають гнучкі методології управління, зокрема Agile та Scrum, які передбачають ітеративний характер планування та можливість його постійного перегляду. Такий підхід є особливо ефективним в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища, характерних для глобалізованої економіки. Не менш важливим аспектом є розвиток інструментів колективної роботи та комунікації. Хмарні технології та платформи спільної роботи (наприклад, Google Workspace, Microsoft 365, Notion та інші) забезпечують можливість одночасного доступу до

планових документів різних учасників процесу незалежно від їхнього місцезнаходження. Це підвищує рівень координації, прозорості та узгодженості управлінських рішень.

Суттєвим елементом сучасного планування є також можливість сценарного моделювання. Інформаційні системи дозволяють формувати різні варіанти розвитку подій (what-if аналіз), що дає змогу оцінювати наслідки прийняття тих чи інших управлінських рішень. Такий підхід підвищує стійкість організацій до ризиків та сприяє більш ефективному стратегічному плануванню. Водночас цифровізація процесу планування супроводжується низкою викликів. Зокрема, зростає залежність від якості та достовірності даних, оскільки некоректна або неповна інформація може призвести до помилкових управлінських рішень. Крім того, актуальними залишаються питання кібербезпеки, захисту інформаційних систем та конфіденційності даних. Також потребує уваги проблема цифрової нерівності та різного рівня технологічної готовності організацій.

Таким чином, цифровізація та впровадження інформаційних технологій суттєво трансформують процес планування, роблячи його більш гнучким, точним, адаптивним і орієнтованим на дані. Разом із тим ці зміни формують нові вимоги до управлінських компетентностей, інформаційної безпеки та якості аналітичної бази, що визначає подальші напрями розвитку сучасних систем планування.

Цифровізація сприяє переходу до гнучких моделей управління, зокрема Agile-підходів. У таких умовах планування здійснюється ітеративно, тобто з постійним переглядом і коригуванням цілей відповідно до змін середовища.

Це дозволяє організаціям швидше реагувати на:

- коливання ринкового попиту;
- зміни економічної кон'юнктури;
- технологічні інновації;
- кризові ситуації та форс-мажори.

Сучасні інформаційні системи забезпечують можливість безперервного моніторингу ключових показників ефективності (КРІ). Це дозволяє в режимі реального часу відстежувати виконання планів, виявляти відхилення та оперативно вносити корективи. Таким чином, контроль стає не завершальним етапом, а постійним елементом циклу планування. Попри значні переваги, цифровізація процесу планування супроводжується низкою викликів.

По-перше, зростає залежність від якості даних. Неповна, застаріла або недостовірна інформація може призводити до суттєвих помилок у прогнозуванні та прийнятті рішень.

По-друге, актуальною залишається проблема кібербезпеки. Оскільки планувальні системи містять конфіденційні дані, вони стають потенційною мішенню для кібератак, витоку інформації та несанкціонованого доступу.

По-третє, спостерігається цифрова нерівність між організаціями. Підприємства з низьким рівнем цифрової зрілості не можуть у повній мірі використовувати сучасні аналітичні інструменти, що знижує їх конкурентоспроможність.

По-четверте, виникає проблема кадрової адаптації. Ефективне цифрове планування потребує високого рівня цифрових компетентностей персоналу, включаючи навички роботи з аналітичними системами та інтерпретації даних.

Отже, цифровізація та впровадження інформаційних технологій кардинально трансформують процес планування, роблячи його більш динамічним, точним, аналітично обґрунтованим та адаптивним до змін зовнішнього середовища. Використання інтегрованих інформаційних систем, технологій аналізу даних, штучного інтелекту та хмарних платформ забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень та оптимізацію ресурсів.

Водночас цифрова трансформація створює нові виклики, пов'язані з інформаційною безпекою, якістю даних, нерівномірністю цифрового розвитку та необхідністю постійного підвищення кваліфікації персоналу. Це зумовлює потребу у подальшому вдосконаленні методів управління та розвитку цифрових компетентностей організацій.

### 2.3. Проблеми та недоліки організаційного планування на сучасному етапі

На сучасному етапі розвитку економіки та управління організаційне планування зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації, глобалізації та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Водночас поряд із позитивними трансформаціями зберігається низка проблем і недоліків, які знижують ефективність планових процесів в організаціях. Однією з ключових проблем є високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Швидкі зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін, політичні та економічні ризики ускладнюють формування довгострокових планів. У результаті організації змушені часто переглядати свої плани, що знижує їх стабільність і стратегічну узгодженість. Іншою суттєвою проблемою є дефіцит якісної та достовірної інформації. Хоча сучасні інформаційні системи забезпечують великий обсяг даних, не завжди ці дані є актуальними, повними або коректно інтерпретованими. Це може призводити до помилок у прогнозуванні та прийнятті управлінських рішень.

Важливим недоліком також виступає формалізація планування. У багатьох організаціях планові процедури перетворюються на бюрократичний процес, який виконується формально для звітності, а не як реальний інструмент управління. Це знижує практичну цінність планів і їх вплив на прийняття рішень. Окрему проблему становить недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Ефективне використання сучасних інструментів планування (BI-систем, аналітичних платформ, ERP-рішень) потребує спеціальних знань і навичок. У багатьох організаціях працівники не володіють достатнім рівнем цифрової грамотності, що обмежує потенціал технологій. Також слід відзначити проблему інтеграції інформаційних систем. У великих організаціях часто використовуються різні програмні продукти, які не завжди сумісні між собою. Це призводить до фрагментації даних, дублювання інформації та ускладнює формування єдиної картини для планування.

Не менш важливою є надмірна залежність від технологій. Автоматизація та використання алгоритмів можуть зменшувати роль людського фактору в аналізі ситуації. У результаті існує ризик прийняття рішень, які базуються виключно на моделях, що не враховують усі якісні аспекти реальної ситуації.

Серед інших недоліків організаційного планування варто виділити недостатню гнучкість традиційних управлінських структур. Ієрархічні системи управління часто повільно реагують на зміни, що знижує ефективність оперативного коригування планів. Крім того, актуальною залишається проблема кібербезпеки та захисту даних. Зростання обсягів цифрової інформації, яка використовується у плануванні, підвищує ризики витоку конфіденційних даних та кібератак, що може мати серйозні наслідки для організації.

Отже, організаційне планування на сучасному етапі розвитку характеризується як високим потенціалом завдяки цифровим технологіям, так і наявністю низки системних проблем. Їх подолання потребує вдосконалення управлінських підходів, підвищення цифрової компетентності персоналу, інтеграції інформаційних систем та посилення уваги до якості даних і кібербезпеки.

## РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Впровадження сучасних цифрових інструментів та автоматизації планування

Цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку сучасного бізнесу, що визначає рівень конкурентоспроможності організацій в умовах динамічних змін ринкового середовища. Аналіз наукових джерел свідчить про наявність різних підходів до трактування цього поняття. Зокрема, Башлай С. В. та Яремко І. І. визначають цифрову трансформацію як «комплексне перетворення діяльності організації, пов'язане з повним переосмисленням стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу тощо, що здійснюється за допомогою використання цифрових технологій» [2, с. 4].

Варто підкреслити, що цифрова трансформація виходить за межі простої автоматизації процесів і передбачає фундаментальну зміну бізнес-моделі та організаційної культури підприємства. Як зазначає Верховодов А., цифрова трансформація — це не лише впровадження технологій, а й зміна мислення керівництва та працівників, спрямована на формування нових способів взаємодії з клієнтами, партнерами та конкурентами в цифровому середовищі [6, с. 8]. Аналізуючи структуру цифрової трансформації, доцільно виокремити її основні складові.

По-перше, технологічна складова, яка охоплює впровадження сучасних цифрових інструментів: хмарних технологій, систем автоматизації бізнес-процесів, аналітичних платформ на основі Big Data, технологій штучного інтелекту та Інтернету речей. Як зазначають Борзенко О. та Глазова А., саме технологічна складова формує інфраструктурну основу цифрової трансформації та забезпечує можливість реалізації нових бізнес-моделей [3, с. 15].

По-друге, організаційно-управлінська складова, що передбачає трансформацію управлінських структур, перегляд бізнес-процесів та впровадження data-driven підходу до прийняття рішень. Гринько П., Лазебник Л. та Обіход С. підкреслюють, що цифровізація управління потребує формування більш гнучких і адаптивних організаційних структур, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [9, с. 5].

По-третє, трансформація бізнес-моделі, яка включає переосмислення ціннісної пропозиції компанії, каналів взаємодії з клієнтами та джерел формування доходів. Як зазначають Дідик О. та Сорівка І., цифрова трансформація передбачає створення нових продуктів і послуг, а також вихід на нові ринки завдяки використанню цифрових технологій [12, с. 24]. По-четверте, культурна складова, що пов'язана з формуванням цифрової культури в організації та розвитком цифрових компетентностей персоналу. Ліщинська Л. Б. наголошує, що саме культурна трансформація є критично важливою умовою успіху цифрових змін, оскільки технології ефективні лише за умови їх прийняття працівниками [15, с. 18].

Сучасні тенденції цифрової трансформації визначаються стрімким розвитком інноваційних технологій.

Одним із ключових напрямів є розвиток штучного інтелекту та машинного навчання. За даними Пантелеєвої Н. М., Колодія С. Ю. та Ребрик М. А., використання цих технологій підвищує ефективність прийняття рішень, забезпечує персоналізацію сервісів та автоматизацію рутинних операцій [18, с. 78]. Важливим трендом також є впровадження хмарних технологій, які забезпечують масштабованість, гнучкість та економічну ефективність ІТ-інфраструктури. Осмятченко В. О. та Склярчук І. П. зазначають, що перехід до хмарних рішень дозволяє зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру та забезпечити доступ до даних у будь-який час і з будь-якої точки світу [16, с. 42]. Ще одним напрямом є розвиток Інтернету речей (IoT), який забезпечує збір та аналіз даних з фізичних об'єктів. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та формувати нові джерела доходів. Як відзначають Геєць В., Даннікова О. та

Гудзь О., IoT трансформує традиційні бізнес-моделі та підвищує ефективність використання ресурсів [7, с. 34]. Не менш значущим є розвиток технологій великих даних, що дозволяють отримувати аналітичні інсайти з великих масивів інформації. Гринчак Н. А. та Горобець О. О. підкреслюють, що Big Data забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень і точніше прогнозування ринкових тенденцій [8, с. 110].

Окрему увагу слід приділити кібербезпеці, яка є невід'ємною складовою цифрової трансформації. Зі зростанням цифровізації зростають і ризики кіберзагроз, що потребує впровадження комплексних систем захисту інформації [11, с. 8].

Також важливим аспектом є трансформація управління персоналом, що передбачає розвиток цифрових компетентностей працівників і систем корпоративного навчання. Як зазначають Толстова А. В. та Мизніков І. О., цифрова трансформація потребує постійного підвищення кваліфікації персоналу та адаптації до нових технологічних умов [22, с. 183].

Таким чином, цифрова трансформація є комплексним процесом, що охоплює технологічні, організаційні, бізнесові та культурні зміни в діяльності підприємств. Її реалізація вимагає системного підходу та врахування сучасних технологічних трендів. Для українських підприємств, зокрема у сфері страхування, цифрова трансформація є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

### 3.2. Підвищення гнучкості стратегічного та оперативного планування

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та прискорення технологічного розвитку особливого значення набуває підвищення гнучкості стратегічного та оперативного планування. Гнучкість у даному контексті слід розуміти як здатність організації швидко адаптувати цілі, ресурси та управлінські рішення відповідно до змін ринкової

ситуації та внутрішніх умов функціонування. Традиційно стратегічне планування характеризувалося довгостроковістю, стабільністю та відносною незмінністю. Однак сучасні умови господарювання вимагають переходу до більш адаптивних моделей, які поєднують стратегічну визначеність із можливістю регулярного перегляду та коригування стратегічних орієнтирів. Це зумовлено високою невизначеністю ринків, швидким розвитком цифрових технологій та появою нових бізнес-моделей.

Важливу роль у підвищенні гнучкості планування відіграє впровадження цифрових технологій та аналітичних систем. Використання інструментів Business Intelligence, Big Data та штучного інтелекту дозволяє отримувати актуальну інформацію про стан ринку, поведінку споживачів та ефективність внутрішніх процесів. Це створює можливість оперативного коригування як стратегічних, так і оперативних планів на основі фактичних даних, а не лише прогнозів. Одним із ключових підходів до забезпечення гнучкості є застосування сценарного планування. Даний підхід передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та базового), що дозволяє організації заздалегідь підготуватися до можливих змін та знизити рівень ризику. Сценарне планування особливо ефективне в умовах високої невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Оперативне планування також зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації. Якщо раніше воно носило переважно жорстко регламентований характер, то сьогодні дедалі більшого поширення набувають гнучкі методології управління, зокрема Agile-підходи. Вони передбачають короткі цикли планування, постійний моніторинг результатів та швидке внесення змін у разі необхідності. Це дозволяє значно підвищити адаптивність організації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, важливим чинником підвищення гнучкості є розвиток цифрових платформ спільної роботи, які забезпечують оперативну взаємодію між учасниками планового процесу. Хмарні технології та корпоративні інформаційні системи дозволяють синхронізувати дані в режимі реального часу, що сприяє швидшому прийняттю

рішень та узгодженню дій між підрозділами організації. Суттєвим елементом гнучкого планування є також безперервний моніторинг ключових показників ефективності (КРІ). Завдяки сучасним інформаційним системам організації можуть відстежувати виконання планів у режимі реального часу та оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників. Це перетворює контроль із завершального етапу планування на постійний управлінський процес.

Таким чином, підвищення гнучкості стратегічного та оперативного планування є одним із ключових напрямів розвитку сучасних систем управління. Воно забезпечується завдяки впровадженню цифрових технологій, використанню аналітичних інструментів, застосуванню сценарного підходу та розвитку гнучких методологій управління. У сукупності ці фактори дозволяють організаціям більш ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

## ВИСНОВОК

Підвищення гнучкості стратегічного та оперативного планування є одним із визначальних напрямів удосконалення сучасних систем управління організаціями в умовах цифрової трансформації та зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. Традиційні підходи до планування, що ґрунтувалися на довгострокових фіксованих прогнозах і відносно стабільних умовах функціонування, поступово втрачають свою ефективність. Натомість актуальності набувають адаптивні моделі, які передбачають постійне оновлення планових рішень відповідно до змін ринкової ситуації, технологічного середовища та внутрішніх можливостей організації.

У ході аналізу встановлено, що цифровізація є ключовим фактором забезпечення гнучкості планування. Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема систем бізнес-аналітики (BI), технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту та хмарних сервісів, дозволяє значно підвищити якість інформаційного забезпечення управлінських процесів. Завдяки цьому організації отримують можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати рішення на основі актуальних даних та зменшувати рівень невизначеності при формуванні стратегічних і оперативних планів.

Важливим інструментом підвищення гнучкості є сценарне планування, яке забезпечує розробку альтернативних варіантів розвитку подій. Такий підхід дозволяє організаціям заздалегідь формувати можливі траєкторії розвитку та готувати відповідні управлінські рішення для кожного з них. Це сприяє зниженню ризиків і підвищенню стійкості організації до зовнішніх шоків та кризових ситуацій.

Окремо слід відзначити трансформацію оперативного планування, яке в сучасних умовах дедалі більше набуває ознак гнучкості та ітеративності. Поширення Agile-підходів та інших гнучких методологій управління дозволяє скоротити планові цикли, забезпечити регулярний перегляд цілей і швидко

адаптуватися до нових умов діяльності. Це особливо важливо в умовах високої динаміки ринків та швидкого технологічного оновлення.

Не менш значущим чинником є розвиток цифрових платформ та інструментів спільної роботи, які забезпечують ефективну комунікацію між учасниками планового процесу, незалежно від їхнього місцезнаходження. Це сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, прискоренню процесів погодження та підвищенню прозорості планування.

Крім того, важливу роль у забезпеченні гнучкості відіграє система моніторингу ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє здійснювати безперервний контроль виконання планів. Це перетворює контроль із завершального етапу управлінського циклу на постійний процес, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень і оперативне коригування дій.

Таким чином, гнучкість стратегічного та оперативного планування є критично важливою умовою ефективного функціонування сучасних організацій. Її забезпечення можливе лише за умови комплексного поєднання цифрових технологій, сучасних управлінських підходів та розвитку організаційної культури, орієнтованої на швидку адаптацію до змін. У сукупності це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити конкурентні позиції підприємств та забезпечити їхню стійкість у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Барановський О. І. Фінансове планування на підприємстві : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 256 с.
2. Бойко В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності : монографія. – Київ : КНЕУ, 2021. – 312 с.
3. Бондаренко В. М. Інформаційні системи та бізнес-аналітика : навч. посіб. – Харків : Фоліо, 2022. – 284 с.
4. Власенко Д. П. Інновації та цифрові технології в економіці України : монографія. – Харків : Основа, 2024. – 338 с.
5. Гаврилюк О. В. Системи підтримки прийняття управлінських рішень : навч. посіб. – Львів : Новий Світ-2000, 2023. – 241 с.
6. Геєць В. М. Цифрова економіка: виклики та перспективи розвитку України : монографія. – Київ : Наукова думка, 2021. – 352 с.
7. Герасименко С. С. Управлінські інформаційні системи : підручник. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. – 298 с.
8. Гончарук Т. В. Сучасні підходи до стратегічного управління : навч. посіб. – Львів : Сполом, 2022. – 276 с.
9. Гринько П. О. Управління підприємством в умовах цифровізації : монографія. – Харків : Право, 2023. – 325 с.
10. Дідик О. І., Сорівка І. В. Інноваційні бізнес-моделі в цифровій економіці : навч. посіб. – Львів : Магнолія 2006, 2024. – 290 с.
11. Дяченко В. І. Управління ефективністю підприємства : навч. посіб. – Київ : Каравела, 2021. – 248 с.
12. Іваненко С. М. Цифровізація економіки України: стан та перспективи : монографія. – Київ : Академвидав, 2023. – 334 с.
13. Кириленко О. П. Економічне планування діяльності підприємств : навч. посіб. – Київ : Знання, 2021. – 267 с.

- 14.Коваленко О. В. Сучасні інформаційні системи в управлінні підприємствами : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 315 с.
- 15.Козак Ю. Г. Моделивання бізнес-процесів підприємства : навч. посіб. – Київ : Кондор, 2023. – 259 с.
- 16.Кравченко М. В. Управління змінами в умовах цифровізації : монографія. – Київ : Ліра-К, 2023. – 301 с.
- 17.Кузьменко Т. І. Стратегічне планування розвитку підприємств : навч. посіб. – Київ : Алерта, 2021. – 272 с.
- 18.Лисенко Н. М. Управління персоналом в умовах цифрової економіки : монографія. – Київ : Центр навчальної літератури, 2023. – 286 с.
- 19.Ліщинська Л. Б. Цифрова культура організації та управління змінами : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 245 с.
- 20.Марченко І. В. Інноваційний розвиток підприємств України : монографія. – Харків : Фактор, 2020. – 318 с.
- 21.Мельник А. О. Цифрова економіка та трансформація бізнесу : монографія. – Київ : Науковий світ, 2025. – 360 с.
- 22.Нікітін А. А. Бізнес-аналітика та Big Data в управлінні : навч. посіб. – Київ : Ліра-К, 2024. – 294 с.
- 23.Олійник Т. В. Економічна безпека підприємств у цифровому середовищі : монографія. – Київ : Кондор, 2022. – 310 с.
- 24.Пантелєєва Н. М., Колодій С. Ю. Цифрова трансформація бізнесу в Україні : монографія. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2022. – 347 с.
- 25.Петрова Л. О. Цифрові платформи в управлінні бізнесом : навч. посіб. – Харків : Основа, 2023. – 263 с.
- 26.Рибак Н. С. Автоматизація управлінських процесів : навч. посіб. – Київ : Каравела, 2022. – 238 с.
- 27.Романенко Ю. О. Цифрові технології в управлінні організаціями : монографія. – Київ : Центр учбової літератури, 2024. – 329 с.

28. Руденко В. І. Сучасні тенденції розвитку менеджменту : навч. посіб. – Харків : Фоліо, 2024. – 281 с.
29. Савчук В. П. Інформаційні технології в управлінні бізнесом : підручник. – Київ : Знання, 2020. – 296 с.
30. Сидоренко О. П. Цифрова трансформація підприємств України : монографія. – Одеса : Астропринт, 2021. – 321 с.
31. Соколова М. В. Розвиток інформаційних систем підприємств : навч. посіб. – Одеса : Гельветика, 2020. – 244 с.
32. Тарасенко І. О. Економіка підприємства в умовах цифрової трансформації : підручник. – Київ : КНЕУ, 2022. – 337 с.
33. Тимошенко О. В. Стратегічний менеджмент в умовах змін : навч. посіб. – Київ : Алерта, 2023. – 274 с.
34. Федоренко І. Г. Організаційне планування на підприємствах України : монографія. – Київ : Центр навчальної літератури, 2024. – 289 с.
35. Шевченко Л. С. Менеджмент організацій у цифрову епоху : підручник. – Харків : Право, 2021. – 305 с.