

ABSCHNITT 1.

WIRTSCHAFTSTHEORIE, MAKRO- UND REGIONALWIRTSCHAFT

DOI 10.36074/logos-06.02.2026.001

PLANIFICATION DES ACTIVITES D'ENTREPRISE, ASPECTS SYSTÉMIQUES

**Okhrimenko Viacheslav Mikolaïovitch¹, Bazetska Hanna Ihorivna²,
Plotnikova Natalia Volodymyrivna³**

1. Candidat ès sciences techniques, professeur agrégé Département des systèmes urbains d'alimentation et de consommation électriques

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, UKRAINE

ORCID ID: 0000-0003-4940-7859

2. Candidat ès sciences économiques, professeur agrégé
Département d'économie et de marketing

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, UKRAINE

ORCID ID: 0000-0002-5034-8959

3. Candidat ès sciences philologiques, professeure agrégée
Département de philologie étrangère et de traduction

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, UKRAINE

ORCID ID: 0000-0001-9719-6238

Introduction. Dans un contexte de transformations socio-économiques caractérisé par une incertitude accrue, une forte dynamique de l'environnement externe et une complexification des processus de gestion, la planification des activités des entreprises devient un mécanisme clé de stabilité et de développement à long terme. La mondialisation, la numérisation et l'intensification de la concurrence exigent une révision des approches traditionnelles de la planification, qui évolue désormais d'un simple outil de prévision vers un processus intégré de coordination et de régulation des activités de l'entreprise.

L'approche systémique considère l'entreprise comme un système socioéconomique complexe et multiniveau, fondé sur l'interdépendance de ses éléments et leur interaction avec l'environnement externe. Elle assure la cohérence des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, l'alignement des objectifs avec les ressources disponibles et l'adaptabilité aux changements externes.

Dans des conditions d'incertitude et de risque, l'approche systémique permet de structurer les décisions de gestion, d'identifier les facteurs clés d'influence et de renforcer la fonction régulatrice de la planification. La numérisation de la gestion,

notamment par l'introduction de systèmes intégrés de planification, améliore la transparence et la coordination des décisions tout en posant de nouveaux défis en matière de flexibilité et de résilience.

Ainsi, la recherche est pertinente en raison de la nécessité de systématiser les approches théoriques de la planification des activités des entreprises et de préciser le rôle de l'approche systémique dans l'amélioration de l'efficacité et de la stabilité des décisions de gestion dans un environnement économique dynamique.

Analyse des recherches et des publications antérieures. L'analyse de la littérature scientifique consacrée à la planification des activités des entreprises confirme la stabilité de l'intérêt pour cette problématique et sa multidimensionnalité méthodologique. Les recherches soulignent le rôle de la planification dans l'assurance de la cohérence entre objectifs, ressources et résultats, tout en mettant en évidence les contraintes liées à l'instabilité de l'environnement externe et à la complexité des processus internes [1]. Les fondements théoriques de la planification stratégique sont examinés dans le contexte du développement à long terme des entreprises, de la définition des objectifs et du choix des trajectoires optimales de leur mise en œuvre, en tenant compte des facteurs internes et externes [2].

L'évolution des approches de la planification traduit un passage de modèles normatifs et directifs vers des concepts plus flexibles et adaptatifs, orientés vers un environnement dynamique [3]. Dans le cadre de l'approche systémique, la planification est interprétée comme un processus multiniveau intégrant les niveaux stratégique, tactique et opérationnel ainsi que les sous-systèmes fonctionnels dans une logique unifiée de prise de décision [4]. Plusieurs études mettent l'accent sur l'amélioration méthodologique de la planification stratégique par la prise en compte des environnements interne et externe, ce qui renforce la justification des décisions managériales et l'adaptabilité des entreprises [5].

La planification stratégique est considérée comme un élément central du système de gestion, assurant la cohérence entre les objectifs à long terme et les actions managériales courantes [6], ainsi que comme une composante essentielle du management orientée vers la coordination des unités structurelles de l'entreprise [7]. Dans les recherches contemporaines, l'attention portée à l'incertitude et au choix des modèles de gestion s'intensifie, l'incertitude multivectorielle nécessitant la systématisation des facteurs du choix managérial et le recours à des approches alternatives de la planification [8]. En conditions de crise, l'intégration du management des risques dans la planification stratégique est identifiée comme un facteur clé de renforcement de la résilience des entreprises [9].

Les aspects fonctionnels de la planification sont développés dans les études consacrées à la budgétisation et à la gestion de la qualité, où la planification est envisagée comme un instrument de coordination des objectifs, des ressources et

ABSCHNITT 1.

WIRTSCHAFTSTHEORIE, MAKRO- UND REGIONALWIRTSCHAFT

des résultats [10]. Les problématiques d'amélioration de l'efficacité des systèmes de planification des entreprises industrielles sont analysées à travers l'optimisation des processus de gestion et des mécanismes organisationnels [11]. Dans le contexte du développement durable, les recherches portent sur la planification et la réingénierie des modèles économiques intégrant les dimensions économique, environnementale et sociale [12].

L'approche systémique est également appliquée à l'analyse de processus économiques complexes, notamment dans les études relatives à la consommation et à la gestion des ressources, confirmant son caractère universel [13]. Parallèlement, la littérature accorde une attention croissante à la transformation numérique de la planification, en particulier à la mise en œuvre des systèmes ERP en tant qu'outils d'intégration des fonctions de planification, de comptabilité et de contrôle [14]. Les revues systématiques consacrées aux ERP identifient les facteurs critiques de leur mise en œuvre et de leur fonctionnement, ayant un impact direct sur l'efficacité de la planification [15], tandis que les études sur l'Industrie 4.0 soulignent le rôle croissant des technologies numériques dans la formation de systèmes intégrés de gestion et de planification [16]. Les publications à caractère appliqué complètent les recherches académiques en présentant les fondements et les aspects pratiques de la planification d'entreprise [17].

Objectifs de l'article. Les objectifs de l'article consistent à justifier scientifiquement l'approche systémique de la planification des activités des entreprises dans un environnement externe dynamique et incertain, ainsi qu'à généraliser les fondements théoriques et méthodologiques de la formation d'un système de planification efficace comme élément clé de la gestion du développement de l'entreprise. La réalisation de cet objectif implique l'analyse de l'évolution des approches scientifiques de la planification et la systématisation de leurs bases théoriques, la détermination du rôle de la planification dans le système de gestion et de son importance pour la cohérence des décisions managériales, l'étude de l'influence de l'incertitude et des risques sur la planification stratégique, la caractérisation des aspects fonctionnels et instrumentaux du système de planification, notamment la budgétisation et la gestion de la qualité, l'analyse du rôle des systèmes numériques et intégrés dans la transformation des processus de gestion, ainsi que l'identification des principales orientations d'amélioration du système de planification des activités des entreprises dans le cadre de l'approche systémique, en tenant compte des défis contemporains du développement économique.

Résultats de la recherche. Les résultats de la recherche indiquent que la planification des activités des entreprises doit être considérée comme une catégorie systémique intégrée, formée à l'intersection de la gestion stratégique, de la structure organisationnelle, de l'allocation des ressources, du management des

risques et des flux d'information. Son efficacité dépend principalement de la cohérence interne du système de planification, de son ordonnancement hiérarchique et de sa capacité d'adaptation à un environnement externe dynamique, plutôt que du choix isolé d'outils ou de méthodes. L'évolution des approches de la planification reflète une transition des modèles classiques, fondés sur une logique linéaire et une hiérarchie rigide des décisions, vers l'approche systémique, dans laquelle la planification agit comme un mécanisme intégrateur assurant la cohérence des objectifs à différents niveaux de gestion, la coordination des unités structurelles et l'adaptation des décisions managériales à l'incertitude. Cette approche repose sur des principes fondamentaux – multidimensionnalité des perspectives et des paramètres, hiérarchie et différenciation des niveaux, dynamique du développement et principe de globalité – qui constituent la base de l'élaboration d'une classification élargie de la planification systémique des activités des entreprises, intégrant l'horizon temporel, le niveau de gestion, la finalité fonctionnelle, la nature des décisions et le degré d'interaction avec l'environnement externe.

Tableau 1

Classification de la planification systémique des activités des entreprises

Critère de classification	Type de planification	Contenu et caractéristique systémique
Selon le niveau de gestion	Stratégique	Formation des objectifs de développement à long terme de l'entreprise, définition de la mission, des priorités stratégiques et des orientations d'adaptation à l'environnement externe
	Tactique	Élaboration de programmes, de projets et de plans de mise en œuvre des objectifs stratégiques, coordination des ressources et des domaines fonctionnels d'activité
	Opérationnelle	Assurer l'activité courante de l'entreprise, détailler les plans dans le temps et dans l'espace
Selon la finalité fonctionnelle	De production	Planification des volumes, de la structure et des technologies de production
	Financière	Élaboration des budgets, gestion des flux financiers et des résultats financiers
	D'investissement	Planification du développement, de la modernisation et de l'expansion des activités
Selon la nature de l'environnement	Stable	Orientation vers des conditions prévisibles et une relative stabilité des paramètres
	Adaptative	Orientation vers la variabilité de l'environnement et la nécessité d'ajuster les plans

Source : élaboré par les auteurs sur la base de la synthèse de [1-7, 11].



ABSCHNITT 1.

WIRTSCHAFTSTHEORIE, MAKRO- UND REGIONALWIRTSCHAFT

L'analyse des résultats montre que l'efficacité du système de planification dépend avant tout de la cohérence et de la subordination mutuelle des différents types de plans, ainsi que de l'existence de rétroactions entre les niveaux de planification, permettant d'ajuster les orientations stratégiques sur la base des résultats opérationnels. Il a également été établi que l'environnement contemporain des entreprises se caractérise par une incertitude multivectorielle, ce qui accroît la complexité des décisions managériales et renforce le rôle de la planification orientée vers la gestion des risques. Dans ce contexte, la planification remplit non seulement une fonction prévisionnelle, mais également des fonctions régulatrice et compensatrice. Sur cette base, une classification des risques dans le système de planification a été proposée (tableau 2) afin d'intégrer le management des risques dans la logique globale de la gestion de l'entreprise.

Tableau 2

Classification des risques dans la planification systémique des activités des entreprises

Type de risque	Source systémique	Niveau de manifestation	Impact sur la planification
Stratégiques	Environnement externe	Macro-niveau	Ajustement des objectifs stratégiques et des scénarios de développement
Opérationnels	Processus internes	Méso-niveau	Adaptation des plans tactiques et opérationnels
Financiers	Contraintes en ressources	Tous les niveaux	Révision des budgets et des plans financiers
Institutionnels	Changements réglementaires	Macro- et méso-niveaux	Révision des hypothèses de planification

Source : élaboré par les auteurs sur la base de la synthèse de [8-10, 12].

Les résultats obtenus confirment qu'un système de planification efficace doit inclure des mécanismes d'identification, d'évaluation et de suivi des risques, ainsi que des instruments de rétroaction permettant d'ajuster les plans au cours de leur mise en œuvre. C'est précisément la présence de telles boucles de rétroaction (fig. 1) qui garantit le caractère dynamique et la viabilité du système de planification.

Une attention particulière a également été accordée à l'analyse du rôle des systèmes numériques et intégrés dans la transformation des processus de planification. La mise en œuvre des systèmes ERP est considérée comme une étape de l'évolution de la planification systémique, assurant l'intégration des flux d'information, l'automatisation des procédures de planification et l'amélioration de la transparence des décisions managériales. Dans le même temps, les résultats de

la recherche montrent que les outils numériques ne remplacent pas l'approche systémique, mais en dépendent pour garantir la cohérence et l'efficacité de la gestion.

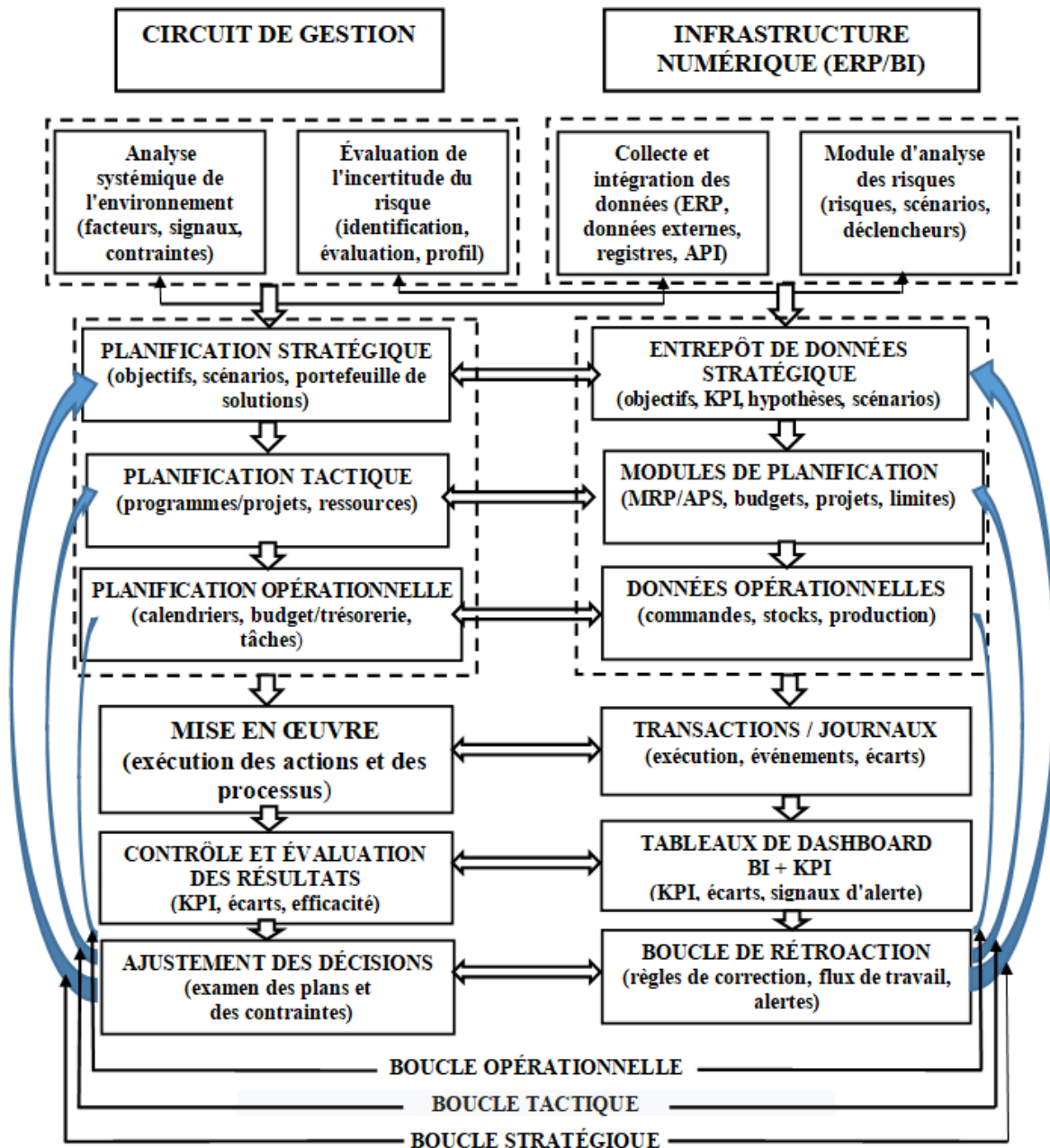


Fig. 1. Mécanisme de la planification systémique des activités de l'entreprise avec des boucles de rétroaction

Source : élaboré par les auteurs sur la base de [2-4, 8-10, 14-16].

ABSCHNITT 1.

WIRTSCHAFTSTHEORIE, MAKRO- UND REGIONALWIRTSCHAFT

La synthèse des résultats de la recherche menée permet de conclure que la planification systémique des activités des entreprises constitue non seulement un instrument de formation des actions futures, mais également un mécanisme complexe de gestion du développement dans un environnement complexe et dynamique. L'approche systémique garantit l'intégrité des décisions de planification par la cohérence entre les orientations stratégiques et les actions tactiques et opérationnelles, l'intégration des domaines fonctionnels d'activité, ainsi que la prise en compte de l'influence de l'incertitude et des risques aux différents niveaux de gestion. Les classifications proposées de la planification systémique et des risques dans l'activité de planification permettent de structurer les décisions managériales, d'accroître la transparence des processus de planification et de créer les conditions d'un ajustement opportun des plans au cours de leur mise en œuvre.

Le mécanisme développé de planification systémique avec des boucles de rétroaction reflète la logique de fonctionnement de la planification en tant que système dynamique, capable d'autorégulation et d'adaptation aux changements de l'environnement externe. L'intégration du management des risques et des outils numériques, notamment des systèmes ERP, dans l'architecture globale de la planification renforce le rôle de coordination et de régulation de celle-ci, tout en préservant l'importance déterminante de l'analyse managériale et de la vision stratégique. Ainsi, les résultats de la recherche constituent une base méthodologique pour l'amélioration des systèmes de planification des activités des entreprises, orientée vers le renforcement de leur résilience, de leur adaptabilité et de l'efficacité des décisions managériales à long terme.

Conclusions. L'article démontre que, dans un environnement externe dynamique et incertain, la planification des activités des entreprises doit être considérée comme un mécanisme systémique intégré et multiniveau, assurant la cohérence des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles dans la gestion du développement de l'entreprise. L'évolution des approches de la planification est déterminée par la complexification des systèmes socio-économiques, l'intensification de l'incertitude et des risques ainsi que par la transformation numérique des flux d'information, ce qui limite l'efficacité des modèles linéaires et justifie le recours à l'approche systémique fondée sur les principes de hiérarchie, de multidimensionnalité, de dynamique et de globalité.

Il a été établi que l'efficacité du système de planification dépend du degré de cohérence entre les niveaux de gestion et de l'existence de boucles de rétroaction assurant l'adaptation continue des décisions managériales aux changements de l'environnement externe. Les risques sont considérés comme un élément inhérent au système de planification, structurant les contraintes et les scénarios de décision,

tandis que l'intégration d'une approche orientée vers la gestion des risques renforce la justification des décisions et la résilience des entreprises face aux chocs externes.

Les résultats confirment le rôle clé des systèmes numériques intégrés, notamment ERP et BI, dans la transformation des processus de planification, leur fonction principale consistant à soutenir les boucles de régulation par la circulation continue de l'information et l'analyse des résultats, sans se substituer au jugement managérial. Les classifications proposées de la planification systémique et des risques, ainsi que le mécanisme de planification intégrant une infrastructure numérique et des rétroactions multiniveaux, constituent une base méthodologique pour améliorer la transparence, la cohérence et l'efficacité de la gestion des activités des entreprises. Les perspectives de recherche ultérieures concernent la validation empirique du mécanisme proposé dans des entreprises de secteurs et de tailles différents.

REFERANCES:

- [1] Костецька, Н. (2018). Актуальні проблеми планування діяльності підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 1(38), 74-80. вилучено із <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/190>
- [2] Костецька, Н. І. (2020). Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*, 7-8 (85), 65-71. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.9>
- [3] Лесів, І. Г. (2021). Еволюція підходу до планування діяльності підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 6 (33), 141-148. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-20>
- [4] Стецюк, П. А., Луцкевська, О. В. (2020). Організація та реалізація системи планування діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 3 (33), 26-31. <https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/view/2485/2385>
- [5] Ястремська О. М., Кончик Д. В. (2025) Стратегічне планування діяльності підприємств: пропозиції методології з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ. *Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки"*. 2025 / №4. р.р. 250-253. <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/10-4-2-250-253.pdf>
- [6] Носань, Н. С., Якименко, Т. В., Панченко Р. В. (2023). Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 56. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>
- [7] Пустовгар, С., Безвесільний, К. (2025). Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*, (74). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6125/6068>
- [8] Базик, О., Гринько, Т. (2025). Систематизація чинників вибору управлінських моделей підприємницьких структур в умовах багатовекторної невизначеності. *Економіка та суспільство*, (78). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6596/6535>
- [9] Литвишко, Л. О., Тетірко, В. О., Заїка, Ю. Л., Луговцов, А. С. (2025). Управління ризиками як ключовий елемент антикризового стратегічного планування бізнесу

ABSCHNITT 1.

WIRTSCHAFTSTHEORIE, MAKRO- UND REGIONALWIRTSCHAFT

- та підприємств в умовах війни. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки», серія «Економічні науки», 1 (60), 169-181.* <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2025-1-60-169-181>
- [10] Стригуль, Л., Якименко-Терещенко, Н., Третьякова, К., Решетняк, Л. (2025). Бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1), 106–110.* <http://es.khpi.edu.ua/article/view/327112/316890>
- [11] Voronina, A. (2022). Improving the efficiency of the industrial enterprise planning system. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету, 1 (4), 49-55.* <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/264530>
- [12] Ареф'єва, О., Пілецька, С., Андрієнко, М. (2025). Передумови планування і реінжинірингу циркулярних бізнес-моделей підприємств при забезпеченні переваг сталого розвитку. *Економічний аналіз, 35 (3), 492-503.* <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6467/6565657744>
- [13] Okhrimenko, V., Malyarenko, V., Plotnikova, N. (2026). Méthode systémique pour l'analyse des consommateurs d'électricité. *The current state of development of world science: characteristics and features: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the X International Scientific and Theoretical Conference, January 23, 2026. Lisbon, Portuguese Republic: International Center of Scientific Research. – p.p. 253 – 262.* <https://doi.org/10.36074/scientia-23.01.2026>
- [14] Estébanez, P. R. (2024). An Approach to Sustainable Enterprise Resource Planning System Implementation in Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences, 14(5), 91.* <https://doi.org/10.3390/admsci14050091>
- [15] Butarbutar, Z. T., Handayani, P. W., Suryono, R. R. Wibowo, W. S. (2023). Systematic literature review of critical success factors on enterprise resource planning post-implementation. *Cogent Business & Management, 10(3),* <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2264001>
- [16] Al-Amin, M., Hossain, M. T., Islam, M. J., & Kumar Biwas, S. (2023). History, Features, Challenges, and Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning (ERP) in The Era of Industry 4.0. *European Scientific Journal, ESJ, 19(6), 31.* <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n6p31>
- [17] VanZand, P. (2023). Qu'est-ce que la planification d'entreprise? Définition, avantages et processus. <https://ideascale.com/fr/blogues/quest-ce-que-la-planification-de-lentreprise/>