

УДК 338.1+656.078:005  
JEL: L10; O20; R49  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-562-569>

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

©2025 ПОТЬОМКІН С. М.

УДК 338.1+656.078:005  
JEL: L10; O20; R49

## Потьомкін С. М. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища

У контексті зростаючої турбулентності зовнішнього середовища розробка ефективної стратегії розвитку підприємств потребує науково обґрунтованих методологічних засад, які забезпечують стратегічну гнучкість, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність з урахуванням галузевої специфіки та системних ризиків. Метою статті є розробка концептуальних засад розробки стратегії розвитку підприємств, зокрема транспортних, в умовах турбулентного середовища. Обґрунтовано, що розробка стратегії розвитку підприємства має передбачати системне узгодження його внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов із соціально-економічними тенденціями. Розроблено систему принципів стратегічного розвитку підприємств за умов високої невизначеності та багатофакторної динаміки зовнішнього середовища, що включає три взаємопов'язані групи принципів, а саме: принципи зовнішньої адаптації, принципи внутрішньої стратегічної спроможності та принципи стратегічного контролю та корекції. Принципи зовнішньої адаптації (гнучкої стратегічної конфігурації, стратегічної варіативності, антикризового управління) спрямовані на формування реактивно-адаптивної стратегії розвитку. Принципи внутрішньої стратегічної спроможності (оцінки внутрішнього потенціалу, технологічного лідерства та цифрової адаптації, інтеграції в логістичні та транспортні екосистеми) формують ресурсно-інноваційну основу стратегічного управління розвитком підприємства. Принципи стратегічного контролю та корекції (моніторингу стратегічних показників, управлінської пластичності, інтерактивної взаємодії в стратегічному процесі) спрямовані на формування механізму контролю та корекції прийнятих стратегій розвитку підприємств. Обґрунтовано доцільність використання сценарного моделювання як ключового інструменту розробки стратегії розвитку підприємства. Показано, що передумовою отримання достовірних і релевантних результатів у процесі розробки стратегії розвитку в умовах турбулентного середовища є комплексне використання кількісних та якісних методів аналізу. При цьому балансування між складністю аналітичних моделей і можливостями практичної реалізації стратегій є критичним чинником ефективності управлінських рішень.

**Ключові слова:** управління, стратегія, стратегія розвитку, принципи, аналіз, зовнішнє середовище, турбулентність, підприємство.

**Табл.: 1. Бібл.: 13.**

**Потьомкін Сергій Миколайович** – аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

**E-mail:** [kiberyes@gmail.com](mailto:kiberyes@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7083-8827>

UDC 338.1+656.078:005  
JEL: L10; O20; R49

## Potomkin S. M. The Conceptual Principles for Creating a Development Strategy for Transport Enterprises in a Turbulent Environment

In the context of increasing turbulence in the external environment, creating an effective enterprise development strategy requires scientifically grounded methodological principles that ensure strategic flexibility, adaptability, and long-term competitiveness, taking into account industry specifics and systemic risks. The aim of this article is to develop conceptual principles for crafting an enterprise development strategy, particularly for transport enterprises, in a turbulent environment. It is argued that developing an enterprise development strategy should involve the systematic alignment of its internal potential with external conditions and socioeconomic trends. A system of principles for the strategic development of enterprises under conditions of high uncertainty and multifactorial external environment dynamics has been developed, comprising three interrelated groups of principles: principles of external adaptation, principles of internal strategic capability, and principles of strategic control and correction. The principles of external adaptation (flexible strategic configuration, strategic variability, crisis management) are intended to shape a reactive-adaptive development strategy. The principles of internal strategic capability (assessment of internal potential, technological leadership and digital adaptation, integration into logistics and transport ecosystems) provide the resource-innovation foundation for strategic enterprise development management. The principles of strategic control and correction (monitoring strategic indicators, managerial flexibility, interactive engagement in the strategic process) are aimed at establishing a mechanism for controlling and adjusting the adopted enterprise development strategies. The appropriateness of using scenario modeling as a key tool for developing an enterprise development strategy is substantiated. It is demonstrated that a prerequisite for obtaining reliable and relevant results in the strategy development process under turbulent conditions is the comprehensive use of both quantitative and qualitative methods of analysis. At the same time, balancing the complexity of analytical models with the feasibility of practical implementation of strategies is a critical factor in the efficiency of managerial decisions.

**Keywords:** management, strategy, development strategy, principles, analysis, external environment, turbulence, enterprise.

**Tabl.: 1. Bibl.: 13.**

**Potomkin Sergii M.** – Postgraduate Student of the Department of Management, Public Management and Administration, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

**E-mail:** [kiberyes@gmail.com](mailto:kiberyes@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7083-8827>

**Ф**ормування ефективної стратегії розвитку підприємств, зокрема транспортних, в умовах турбулентного середовища потребує чітко окреслених методологічних засад, які враховують як галузеву специфіку, так і загально-економічні виклики. В умовах війни, порушення логістичних ланцюгів, нестабільності регуляторного поля та трансформації ринкових запитів стратегічне управління набуває особливої значущості для забезпечення стійкості, адаптивності та функціональної безперервності транспортних підприємств. Зростаюча невизначеність зовнішнього середовища актуалізує потребу у використанні гнучких управлінських моделей, здатних реагувати на системні ризики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

За таких умов стратегія розвитку повинна включати елементи гнучкого управління, цифрової трансформації та інноваційної логістики, що дозволить оперативно реагувати на зміни попиту, регуляторні новації та геополітичні ризики [1]. Водночас, як зазначають Пригара О. і Ярош-Дмитренко Л., стратегічне планування в умовах війни має враховувати не лише економічні, а й безпекові аспекти, що впливають на доступність інфраструктури, кадрову мобільність та фінансову стабільність [2]. Таким чином, розробка стратегії розвитку транспортного підприємства має спиратися на міждисциплінарну методологічну рамку, яка поєднує аналітичну точність, гнучкість управлінських рішень та здатність до трансформації в умовах багатовимірної нестабільності.

Проблеми управління розвитком у цілому та розробки стратегії розвитку зокрема знаходяться в центрі уваги провідних науковців і практиків, серед яких слід відзначити: Гейця В., Базилевича Л., Забродського В., Клебанову Т., Раєвську О., Диканя В., Жилінську Л. Проведені ними дослідження мають велику теоретичну та практичну цінність, що сприяли забезпеченню ефективного функціонування підприємств різних галузей та їхньому виживанню в умовах нестабільного середовища. Однак сучасне бізнес-середовище можна охарактеризувати як багатофакторну невизначеність, яка є характерною для турбулентного середовища. Так, згідно з дослідженнями [3 та ін.], турбулентне середовище обумовлює не лише зміну параметрів ринку, а й глибоку трансформацію логіки стратегічного мислення менеджерів, що розробляють стратегії розвитку підприємств, зокрема транспортних. Це обумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до управління розвитком підприємств і розробки стратегії їх розвитку, а також перегляд концептуальних засад і принципів управлінської діяльності.

*Метою статті є розробка концептуальних засад розробки стратегії розвитку підприємств, зокрема транспортних, в умовах турбулентного середовища.*

Концептуальні засади розробки стратегії розвитку підприємств ґрунтуються на системному аналізі внутрішнього потенціалу підприємств та їх зовнішнього середовища. Стратегія має відображати узгодженість місії, цілей і ресурсних можливостей підприємства з актуальними соціально-економічними тенденціями, враховуючи динаміку ринку, технологічні зміни та регуляторні впливи. Важливим елементом стратегічного процесу є визначення ключових факторів успіху, оцінка ризиків та формування адаптивної моделі управління, здатної реагувати на виклики турбулентного середовища. Стратегія повинна забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства шляхом інтеграції інноваційних рішень, ефективного використання ресурсів та розвитку організаційної спроможності.

**П**ринципи розглядаються як базові методологічні орієнтири, що визначають логіку, структуру та зміст досліджуваних процесів, зокрема у сфері стратегічного управління розвитком підприємств. Вони формують основу концептуального підходу до вибору управлінських моделей, інструментів і технологій, забезпечуючи узгодженість між стратегічними цілями підприємства та умовами його функціонування в складному, багатофакторному середовищі. В умовах зростання впливу зовнішніх викликів і внутрішніх обмежень принципи стратегічного управління виконують нормативно-регуляторну функцію, спрямовану на забезпечення цілісності та адаптивності стратегічного процесу. У цьому контексті вони виступають як системоутворювальні положення, що регламентують етапи формування, обґрунтування, реалізації та корекції стратегічних рішень. Застосування принципів дозволяє забезпечити методологічну послідовність, логічну узгодженість і практичну ефективність стратегічного управління розвитком підприємства в умовах нестабільності та високої невизначеності.

Принципи мають враховувати особливості динаміки зовнішнього середовища, конкурентного оточення, а також інтереси ключових стейкхолдерів. Це сприятиме забезпеченню узгодженості стратегічних рішень із реальними умовами функціонування підприємства та підвищенню ефективності його довгострокового розвитку.

Можна окреслити проблему формулювання та обґрунтування принципів стратегічного управління як базових концептуальних положень, що визначають логіку організації управлінських процесів

на основі пізнання закономірностей функціонування виробничо-економічних систем (підприємств). У науковій літературі представлено різні підходи до побудови систем принципів стратегічного управління, адаптованих до різних галузей і сфер діяльності, що свідчить про актуальність цієї проблематики як у теоретичному, так і в прикладному вимірі. Теоретичне значення принципів полягає в їх евристичній функції: вони сприяють розвитку наукових теорій, забезпечують логічну цілісність управлінських моделей і дозволяють інтегрувати структурні елементи системи стратегічного управління розвитком в єдину концептуальну рамку. Прикладне значення принципів стратегічного управління розвитком полягає в тому, що їх дотримання забезпечує раціональне управління підприємством відповідно до стратегічних орієнтирів, тоді як їх ігнорування може призвести до негативних наслідків. Науково обґрунтовані принципи мають містити в собі елементи прогнозування, тобто передбачати позитивні результати за умови їх реалізації.

У науковій літературі описуються різні підходи до формування систем принципів управління стратегічного розвитку підприємств. Так, Хринюк О. С. і Усатенко І. С. зазначали, що різноманіття зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на формування довгострокових перспектив функціонування підприємств, обумовлює необхідність адекватної реакції суб'єктів господарювання на специфічні ситуації [4]. Це вимагає від них здатності ефективно досягати визначених цілей і застосовувати різноманітні підходи для забезпечення конкурентоспроможності. Проте першочерговим завданням стає ідентифікація універсальних вимог, спільних для всіх типів стратегій [5; 6 та ін.]. До ключових принципів, дотримання яких вважається доцільним при розробці будь-якої стратегії, відносять:

- ✦ *реальність*: параметри стратегії повинні відповідати поточним умовам діяльності, ситуації на ринку, визначеним цілям, техніко-економічному потенціалу підприємства, компетенціям персоналу та наявній системі управління;
- ✦ *логічність*: стратегія має характеризуватися внутрішньою цілісністю та несуперечливістю своїх складових елементів, забезпечуючи їх взаємоузгодженість;
- ✦ *адаптивність*: необхідно забезпечити сумісність елементів стратегії з впливами зовнішніх чинників та умов, що сприяють розвитку виробництва, дозволяючи ефективно реагувати на зміни;
- ✦ *активність*: стратегія має передбачати створення та використання можливостей

для формування сприятливого середовища розвитку шляхом проактивної взаємодії та взаємовпливу з оточенням;

- ✦ *інтеграційність*: процес розробки стратегії підприємства повинен бути безперервним, постійно-циклічним і здійснюватися в реальному масштабі часу, враховуючи динаміку змін;
- ✦ *всебічна обґрунтованість*: усі процедури розробки стратегії мають ґрунтуватися на науковому підході та ретельному аналізі, забезпечуючи об'єктивність прийнятих рішень;
- ✦ *цільова спрямованість*: стратегія повинна бути орієнтована на формування ключових факторів успіху підприємства в довгостроковій перспективі з чітко визначеними цілями;
- ✦ *системність*: формування стратегічного портфеля має відбуватися з урахуванням вимог системної взаємодії між основними та забезпечувальними стратегіями;
- ✦ *динамізм*: стратегія має бути здатною до швидкої перебудови та модифікації відповідно до мінливих умов функціонування підприємства;
- ✦ *гнучкість*: передбачається можливість внесення змін в окремі елементи стратегії відповідно до зміни вимог зовнішнього середовища підприємства;
- ✦ *альтернативність*: необхідна розробка декількох сценаріїв розвитку підприємства для подальшого вибору найбільш ефективного варіанта;
- ✦ *соціальна відповідальність*: при реалізації стратегії обов'язковим є врахування соціальних, економічних та екологічних вимог суспільства, що передбачає мінімізацію негативних наслідків та максимізацію позитивного впливу.

Залежно від специфіки внутрішнього стану та зовнішнього оточення окремий принцип формування стратегії підприємства може відігравати провідну або допоміжну роль [7 та ін.]. Так, основні принципи, що належать до принципів першого порядку, є базисом формування стратегії, що визначає ключові вимоги до організації процесу її розробки. Підпорядковані принципи, що належать до принципів другого порядку, мають максимально враховувати особливості підприємства, його внутрішній стан та умови зовнішнього середовища. Однак, на нашу думку, такий підхід до розподілу принципів на основні та підпорядковані, є спрощеним, оскільки не враховує динамічну взаємозалежність між рівнями принципів, їхню контекстуальну змінність та здатність до реверсивного впливу.

Розглянуті підходи до формування систем принципів стратегічного управління здебільшого мають узагальнювальний характер і не враховують галузеву специфіку, що обмежує їхню практичну застосовність в умовах турбулентного середовища. Це обумовлює потребу в розробці системи принципів, дотримання яких сприятиме розробці релевантних стратегічних рішень щодо розвитку підприємств та їх ефективній реалізації у складних умовах функціонування. У контексті стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах високої невизначеності та багатofакторної динаміки зовнішнього середовища розроблена система принципів стратегічного розвитку, що включає три взаємопов'язані групи,

які відображають адаптивну здатність підприємства до змін (табл. 1).

*Принципи зовнішньої адаптації* спрямовані на формування реактивно-адаптивної стратегії розвитку; це передбачає гнучке реагування підприємства на зовнішні виклики та поступове пристосування до змін середовища в умовах високої турбулентності, коли довгострокове планування ускладнене невизначеністю, що дозволяє зберігати функціональну стійкість підприємства, забезпечуючи його здатність до відновлення та трансформації. Принципи цієї групи мають забезпечувати здатність підприємства реагувати на зміни в макросередовищі, забезпечуючи стратегічну гнучкість і стійкість, і включають принципи гнучкої

Таблиця 1

## Система принципів стратегії розвитку транспортного підприємства

| Назва принципу                                            | Зміст і характеристика                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Принципи зовнішньої адаптації</b>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Принцип гнучкої стратегічної конфігурації                 | Передбачає здатність підприємства оперативно трансформувати стратегічні пріоритети відповідно до змін політичних, економічних, технологічних і соціальних факторів. Забезпечує адаптивність, зниження стратегічної вразливості та підвищення ефективності рішень у кризових умовах |
| Принцип стратегічної варіативності                        | Орієнтований на розробку альтернативних сценаріїв розвитку (оптимістичного, песимістичного, базового), що дозволяє враховувати невизначеність зовнішнього середовища. Сприяє формуванню резервних траєкторій, оптимізації ресурсів та залученню стейкхолдерів                      |
| Принцип антикризового управління                          | Передбачає створення механізмів стратегічного реагування на кризові ситуації, зокрема диверсифікацію послуг, фінансову стійкість та антикризові сценарії. Забезпечує збереження критичних функцій, мінімізацію втрат і прискорення відновлення                                     |
| <b>Принципи внутрішньої стратегічної спроможності</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Принцип оцінки внутрішнього потенціалу                    | Передбачає системний аналіз кадрових, технічних, інфраструктурних та управлінських ресурсів підприємства. Сприяє виявленню стратегічних резервів, оптимізації ресурсного забезпечення та формуванню обґрунтованих рішень                                                           |
| Принцип технологічного лідерства та цифрової адаптації    | Орієнтований на інтеграцію передових технологій в управлінські та логістичні процеси. Забезпечує автоматизацію, точність рішень, розвиток нових бізнес-моделей і конкурентні переваги                                                                                              |
| Принцип інтеграції в логістичні та транспортні екосистеми | Передбачає формування стратегічних альянсів з державними, приватними та міжнародними структурами. Сприяє розширенню ринків, доступу до інновацій, зниженню ризиків та підвищенню ефективності ланцюгів постачання                                                                  |
| <b>Принципи стратегічного контролю та корекції</b>        |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Принцип моніторингу стратегічних показників               | Включає безперервне спостереження та аналіз ключових індикаторів ефективності (фінансових, логістичних, інноваційних). Використання цифрових технологій забезпечує точність, оперативність та обґрунтованість управлінських рішень                                                 |
| Принцип управлінської пластичності                        | Відображає здатність підприємства адаптувати стратегічні рішення до змін середовища. Передбачає гнучкий перегляд планів, прогнозування ризиків та формування адаптивної організаційної культури                                                                                    |
| Принцип інтерактивної взаємодії в стратегічному процесі   | Передбачає побудову ефективної системи комунікації між рівнями управління. Забезпечує зворотний зв'язок, узгодженість дій, вдосконалення управлінських механізмів та інтеграцію контролю та корекції в єдину систему                                                               |

Джерело: авторська розробка.



стратегічної конфігурації, стратегічної варіативності, антикризового управління.

*Принципи внутрішньої стратегічної спроможності (ресурсно-інноваційна основа стратегічного управління розвитком підприємства).* Внутрішня стратегічна спроможність підприємства формується на основі ефективного використання ресурсного потенціалу та інноваційних можливостей. Принципи цієї групи передбачають системну інтеграцію матеріальних, фінансових, кадрових і технологічних ресурсів у стратегічне управління, тобто ресурсно-інноваційна основа виступає ключовим чинником сталого розвитку та стратегічної стабільності підприємства. До цієї групи належать принципи оцінки внутрішнього потенціалу, технологічного лідерства та цифрової адаптації, інтеграції в логістичні та транспортні екосистеми.

*Принципи стратегічного контролю та корекції.* В умовах турбулентного середовища стратегічне управління транспортним підприємством потребує не лише чіткого планування, але й ефективного механізму контролю та корекції прийнятих стратегій розвитку. Система стратегічного контролю виконує функцію постійного оцінювання відповідності фактичних результатів запланованим орієнтирам, а корекція забезпечує адаптацію до змін зовнішніх і внутрішніх чинників. До цієї групи можна віднести три ключові принципи, що формують основу стратегічного контролю та корекції, а саме: моніторингу стратегічних показників, управлінської пластичності, інтерактивної взаємодії в стратегічному процесі.

Запропонована система принципів стратегічного розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища формує методологічну основу для адаптивного управління, що дозволить забезпечити логічну побудову стратегії, здатної враховувати ризики, виклики та можливості, що виникають у нестабільному зовнішньому середовищі. Крім того, система принципів створює передумови та додаткові можливості для інноваційного розвитку транспортних підприємств і підвищення їхньої стратегічної стійкості.

В умовах підвищеної невизначеності традиційні концепції стратегічного управління, зокрема ресурсно-орієнтований підхід, втрачають свою релевантність, що зумовлює необхідність переходу до альтернативних, більш гнучких стратегічних моделей [8]. Також наголошується на тому, що в сучасних умовах високої динаміки та нестабільності стратегія розвитку підприємства має бути не лише науково обґрунтованою, а й адаптивною, здатною забезпечити стійкість і конкурентні переваги [9]. Зростання рівня невизначеності також підвищує

ймовірність виникнення так званих «чорних лебедів», тобто малоймовірних, але надзвичайно впливових подій, здатних радикально порушити стратегічну траєкторію розвитку підприємства [10]. У зв'язку з цим актуальним стає застосування нетрадиційних, адаптивних підходів до стратегічного управління, які враховують багатовимірність ризиків та потребу в гнучкості управлінських рішень.

У науці та практиці з 1970-х років багатосценарний аналіз утвердився як ключовий інструмент для роботи з множинними формами невизначеності, що впливають на формування майбутніх стратегічних орієнтирів. Кравченко О. О. підкреслювала, що в умовах високої невизначеності сценарний підхід демонструє значні переваги порівняно з традиційними інструментами стратегічного планування, оскільки забезпечує ширший спектр аналітичних можливостей для оцінки ризиків, варіативності рішень та адаптації до потенційних викликів [11]. Таким чином, сценарне моделювання постає як концептуально обґрунтований та ефективний механізм стратегічного управління підприємствами в умовах турбулентного середовища.

Можна сформулювати низку фундаментальних положень щодо його використання. *По-перше*, майбутнє характеризується високим рівнем невизначеності, що унеможливає його точне прогнозування або детальне планування. У цьому контексті побудова множинних сценаріїв розвитку стає ефективним засобом зниження невизначеності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. *По-друге*, стратегія, яка базується на сценарному аналізі, має бути адаптивною та здатною забезпечити результативність за умов реалізації будь-якого з передбачених варіантів. *По-третє*, впровадження сценарного методу передбачає створення системи моніторингу реалізації сценаріїв, а також розробку оперативних заходів на випадок настання конкретних сценарних умов, що забезпечує своєчасну реакцію на зміни та підвищує управлінську стійкість підприємства.

Важливою характеристикою сценарного підходу є його здатність до виявлення, оцінювання та моделювання ризиків, які можуть мати дестабілізуючий вплив на діяльність підприємства та знижувати ефективність його господарської діяльності. Це особливо актуально для галузей з високою чутливістю до зовнішніх змін, таких як транспорт, де підтримання стабільності ліквідності та платоспроможності є критично важливим для забезпечення стійкості бізнесу. Це обумовлює доцільність застосування сценарного моделювання для розробки стратегії розвитку транспортних підприємств.

Застосування сценарного моделювання передбачає проведення багатовекторного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища транспортних підприємств з метою формування релевантного уявлення про поточний стан і можливі траєкторії майбутнього розвитку, що потребує обґрунтованого поєднання кількісних та якісних методів аналізу. Це обумовлюється специфікою транспортної галузі, що функціонує в умовах високої невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Так, оцінка майбутніх параметрів діяльності підприємств, які є основою для побудови сценаріїв розвитку, не може бути здійснена виключно за допомогою формалізованих математичних моделей.

Разом із тим, стратегічне управління, зокрема розробка стратегії розвитку, передбачає опрацювання великого масиву кількісних показників, які репрезентують виробничо-економічні характеристики підприємства, його ресурсний потенціал, фінансову стійкість та інші ключові аспекти. Як підкреслюють фахівці, аналіз тенденцій, умов, можливостей і обмежень, що формують стратегічні вектори розвитку, має базуватися на максимально точних кількісних оцінках [12; 13 та ін.]. Таким чином, раціональне поєднання якісних і кількісних методів аналізу слід розглядати як необхідну передумову отримання достовірних і релевантних результатів у процесі розробки стратегії розвитку на основі сценарного підходу.

У процесі сценарного моделювання стратегії розвитку транспортного підприємства доцільно орієнтуватися насамперед на думку фахівців, які безпосередньо працюють у транспортній галузі, або мають глибоку експертизу щодо її функціонування. Такий підхід забезпечує релевантність оцінки поточного стану підприємства, дозволяє точніше ідентифікувати ключові тенденції, а також виявити перспективи та обмеження, що супроводжують процес галузевої трансформації. Залучення внутрішніх експертів також сприятиме формуванню більш реалістичних сценаріїв розвитку, які враховують специфіку діяльності підприємства та потенційні ризики. Це, своєю чергою, підвищує якість стратегічних рішень, забезпечує їхню практичну реалізованість та адаптивність до змін турбулентного середовища. У контексті транспортної сфери, де стабільність операційної діяльності тісно пов'язана з інфраструктурними, нормативними та логістичними чинниками, участь галузевих фахівців у стратегічному процесі є критично важливою для досягнення стійкого розвитку. Хоча пріоритет у стратегічному аналізі розвитку транспортного підприємства доцільно надавати внутрішнім галузевим експертам, повне виключення зовнішніх

фахівців із процесу оцінки поточного стану транспортної галузі та її перспектив є методологічно необґрунтованим. Залучення незалежного аналітичного погляду дозволяє уникнути упередженості, забезпечити багатосторонність оцінок і краще врахувати потенційні трансформації як внутрішнього, так і зовнішнього інституційного середовища транспортної сфери.

Водночас ефективність стратегічного аналізу значною мірою залежить від оптимального співвідношення між складністю застосовуваних методів і реалістичністю отриманих результатів. Надмірна ускладненість моделей не завжди приводить до підвищення якості стратегічних висновків, що пояснюється низкою причин. *По-перше*, надмірне ускладнення методології аналізу може призвести до затягування процесу оцінки, що створює ризик невідповідності результатів актуальному стану та потребам розвитку транспортного підприємства. В умовах турбулентного середовища така затримка може бути критичною. *По-друге*, розширення переліку досліджуваних чинників формує задачу надмірно великої розмірності, що ускладнює їх практичне вирішення та інтеграцію результатів у стратегічні сценарії розвитку підприємства. *По-третє*, застосування надто специфічних методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища може призводити до суттєвого зростання вартості розробки стратегії розвитку, що знижуватиме її управлінську ефективність, особливо в умовах турбулентного середовища.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємств, зокрема транспортних, має спиратися на науково обґрунтований та методологічно збалансований підхід, який забезпечує комплексне охоплення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його функціонування. Такий підхід буде поєднувати аналітичну глибину з високим рівнем адаптивності до змін середовища, прозорістю процедур прийняття рішень та орієнтацією на практичну реалізованість стратегічних заходів.

В умовах зростаючої турбулентності та невизначеності економічного простору особливої актуальності набуває здатність підприємства не лише формувати стратегічні орієнтири, а й оперативно коригувати їх відповідно до змін кон'юнктури. Методологічна виваженість у процесі стратегічного планування дозволяє забезпечити логічну узгодженість між цілями, ресурсами та інструментами реалізації, що є запорукою стійкого розвитку транспортного підприємства в довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

Отже, стратегія розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища має базуватися на системному аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів, із урахуванням принципів зовнішньої реактивності, внутрішньої ресурсної стабільності та ефективного механізму стратегічного контролю. Сценарне моделювання в умовах високої нестабільності стає ключовим інструментом роботи з невизначеністю, що дозволяє формувати варіативні траєкторії розвитку та забезпечувати стійкість підприємства.

Підвищення релевантності стратегічних рішень буде забезпечуватися поєднанням якісних і кількісних методів аналізу, а також залучення галузевих експертів. Раціональне балансування між складністю аналітичних моделей і можливостями практичною реалізації стратегій є критичним чинником ефективності управлінських рішень.

Подальші дослідження мають спрямовуватися на моделювання сценаріїв розвитку транспортних підприємств з урахуванням «чорних лебедів» та системних шоків, а також формалізації критеріїв ефективності адаптивних стратегій у транспортній сфері. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
2. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2023. № 2. С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>
3. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. Iss. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
4. Хринюк О. С., Усатенко І. С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2011. Вип. 8. С. 125–129. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6130c62f-a15a-46fc-a300-e10b77beee3f/content>
5. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 51. С. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>
6. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 6. Т. 2. С. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
7. Тимохова Г. Б. Стратегічне управління підприємством. Харків: Вид-во НУА, 2016. 80 с.
8. Furr N. R., Eisenhardt K. M. Strategy and Uncertainty: Resource-Based View, Strategy-Creation View, and the Hybrid Between Them. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47. Iss. 7. P. 1915–1935. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206321101176>
9. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175>
10. Гетьман О. О., Криворучко Г. В. Аномальність у зовнішньому середовищі: причини виникнення та шляхи запобігання негативному впливу на організацію. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.40>
11. Кравченко О. О. Формування адаптаційного потенціалу транспортних підприємств. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: колективна монографія. Харків: ФОП Іванченко І. С., 2023. С. 298–306.
12. Прядко І. В. Аналіз малого бізнесу: кількісні та якісні методи дослідження. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12>
13. Педченко Н. С., Бірта Г. О., Карпенко Н. В., Стрілець В. Ю., Іваннікова М. М. Математичні методи та методи статистичної обробки інформації у методології наукових досліджень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 3. С. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-12>

## REFERENCES

- Furr, N. R., and Eisenhardt, K. M. "Strategy and Uncertainty: Resource-Based View, Strategy-Creation View, and the Hybrid Between Them". *Journal of Management*, vol. 47, no. 7 (2021): 1915-1935. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206321101176>
- Hetman, O. O., and Kryvoruchko, H. V. "Anomalist u zovnishnomu seredovyshchi: prychyny vynyknennia ta shliakhy zapobihannia nehatyvnomu vplyvu na orhanizatsiiu" [Anomaly in the External Environment: Causes and Ways to Prevent Negative Impact on the Organization]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 44 (2024). DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.40>
- Hura, O. L., and Bobivskyi, V. A. "Stratehiia rozvytku pidpriemstv v Ukraini" [Enterprise Development



- Strategy in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5 (2020): 175-181.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175>
- Khryniuk, O. S., and Usatenko, I. S. "Pryntsypy formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva" [Principles of Forming the Business' Development Strategy]. *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo*. 2011. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6130c62f-a15a-46fc-a300-e10b77beee3f/content>
- Kovalov, V. V., and Ditkovskiy, D. V. "Sutnist ta pryntsypy stratehichnoho upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu: teoretychnyi aspekt" [Essence and Principles of Strategic Management of Entrepreneurial Activity: Theoretical Aspect]. *Naukovyi visnyk Kher-sonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Eko-nomichni nauky»*, no. 51 (2024): 29-37.  
DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>
- Kravchenko, O. O. "Formuvannia adaptatsiinoho poten-tsialu transportnykh pidpriemstv" [Formation of the Adaptive Potential of Transport Enterprises]. In *Upravlinnia rozvytkom ekonomichnoho seredovys-hcha v umovakh hlobalnykh transformatsii*, 298-306. Kharkiv: FOP Ivanchenko I. S., 2023.
- Pedchenko, N. S. et al. "Matematychni metody ta metody statystychnoi obrobky informatsii u metodolohii naukovykh doslidzhen" [Mathematical Methods and Methods of Statistical Information Process-ing in Scientific Research Methodology]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, no. 3 (2024): 89-95.  
DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-12>
- Priadko, I. V. "Analiz maloho biznesu: kilkisni ta yakisni metody doslidzhennia" [The Small Business Analy-sis: Qualitative and Quantitative Research Methods]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 28 (2023): 74-78.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12>
- Pryhara, O., and Yarosh-Dmytrenko, L. "Stratehii adap-tatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu sere-dovyschi pid chas viiny v Ukraini" [Business Adap-tation Strategies in a Turbulent Market Environment during Wartime in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho na-tionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriiia «Ekonomika»*, no. 2 (2023): 108-114.  
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>
- Teece, D. J. "Business Models and Dynamic Capabilities". *Long Range Planning*, vol. 51, no. 1 (2018): 40-49.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tymokhova, H. B. *Stratehichne upravlinnia pidpriem-stvom* [Strategic Enterprise Management]. Kharkiv: Vyd-vo NUA, 2016.
- Vlasova, V. P., Tarnovska, I. V., and Nedolia, D. V. "Biznes-stratehiia pidpriemstva v umovakh turbulentnoho zovnishnoho seredovyscha" [Business Strategy of the Enterprise in the Conditions of a Turbulent Ex-ternal Environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
- Zakharchuk, N. "Sutnist ta evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy" [The Essence and Evolution of Strategic Business Management]. *Vis-nyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, vol. 2, no. 6 (2022): 110-114.  
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)

**Науковий керівник – Тарновська І. В.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Національного транспортного університету (Київ)