

С.М. ПОТЬОМКІН, І.В. ТАРНОВСЬКА
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА:
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

В умовах зростання складності й багатовимірності середовища, в якому функціонують сучасні підприємства, мають змінюватися підходи до розуміння змісту стратегії розвитку, як інструменту забезпечення раціонального використання їх ресурсів, підвищення економічної результативності діяльності у довгостроковій перспективі. Метою статті є дослідження сутності понять «стратегія підприємства» і «стратегія розвитку підприємства» в контексті стабільності середовища функціонування підприємств, а також обґрунтування необхідності застосування комплексної стратегії розвитку транспортних підприємств. Розглянуто підходи класиків менеджменту до розуміння сутності стратегії з акцентом на їх відповідність рівню стабільності / нестабільності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що вибір концептуальної та інструментальної бази стратегії має співвідноситися зі ступенем стабільності зовнішнього середовища. Виокремлено три концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія», як комплексного і деталізованого плану дій організації, вибору напрямку розвитку, конкурентних методів і позиціонування організації у зовнішньому середовищі, довгострокової системи заходів, спрямованої на реалізацію місії організації та досягнення її стратегічних цілей. Розглянуто два основні підходи до визначення сутності поняття «стратегія розвитку», яке визначається як (1) система орієнтирів, що визначає загальний напрям його еволюції, поєднуючи цілі, ресурси і дії в часі й просторі управлінської практики; (2) проактивна управлінська модель, заснована на уявленні про майбутній образ підприємства та його здатності до системного оновлення і трансформації. Запропонована класифікація стратегій розвитку підприємств відповідно до особливостей динаміки зовнішнього середовища, а саме: для стабільного, помірно нестабільного, високо нестабільного та турбулентного середовища. Обґрунтовано, що в умовах турбулентного середовища стратегічний розвиток транспортних підприємств вимагає комплексного підходу до управління, який дозволить враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, але й багатовимірні зовнішні виклики. Запропоновано методичний підхід формування комплексної стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища, що дозволить забезпечити адаптивність управлінських рішень відповідно до рівня нестабільності зовнішнього середовища і, як наслідок, цілеспрямований розвиток.

Ключові слова: стратегія; розвиток; стратегічне управління; стратегічний розвиток; стабільність; нестабільність; підприємство; транспортне підприємство; зовнішнє середовище; турбулентне середовище

S. POTOMKIN, I. TARNOVSKA
STRATEGIES FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT:
CONCEPTUAL AND PRACTICAL APPROACHES TO FORMATION

In the context of the growing complexity and multidimensionality of the environment in which modern enterprises operate, approaches to understanding the content of the development strategy as a tool for ensuring the rational use of their resources and increasing the economic efficiency of their activities in the long term must change. The purpose of the article is to study the essence of the concepts of "enterprise strategy" and "enterprise development strategy" in the context of the stability of the operating environment of enterprises, as well as to justify the need to apply a comprehensive development strategy for transport enterprises. The approaches of management classics to understanding the essence of strategy are considered, with an emphasis on their correspondence to the level of stability/instability of the external environment. It is substantiated that the choice of the conceptual and instrumental basis of strategy should be correlated with the degree of the external environment's stability. Three conceptual approaches to understanding the essence of the concept of "strategy" are distinguished, as a comprehensive and detailed plan of action for an organization, the choice of a development direction, competitive methods and positioning of the organization in the external environment, a long-term system of measures aimed at implementing the organization's mission and achieving its strategic goals. Two main approaches to defining the essence of the concept of "development strategy" are considered, which is defined as (1) a system of guidelines that determines the general direction of its evolution, combining goals, resources and actions in the time and space of management practice; (2) a proactive management model based on the idea of the future image of the enterprise and its ability to system renewal and transformation. A classification of enterprise development strategies is proposed according to the features of external environment dynamics, namely: for stable, moderately unstable, highly unstable and turbulent environments. It is substantiated that in a turbulent environment, the strategic development of transport enterprises requires a comprehensive approach to management, which will allow taking into account not only the internal capabilities of the enterprise, but also multidimensional external challenges. A methodological approach is proposed for forming a comprehensive strategy for the development of a transport enterprise in a turbulent environment, which will ensure the adaptability of management decisions in accordance with the level of instability of the external environment and, as a result, targeted development.

Keywords: strategy; development; strategic management; strategic development; stability; instability; enterprise; transport enterprise; external environment; turbulent environment

Вступ. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, підприємства зокрема транспортні змушені впроваджувати нові підходи до забезпечення стабільного функціонування, конкурентних переваг і можливостей розвитку. Одним із ключових інструментів, що дозволяє зміцнити позиції на ринку, є стратегія розвитку, яка має бути ретельно обґрунтованою та адаптованою до реалій зовнішнього середовища. Зростання складності середовища, в якому функціонують сучасні підприємства, приводить до формування комплексних

вимог до стратегії їх розвитку. По-перше, вона має спиратися на принципи інтенсивного розвитку, передбачаючи раціональне використання ресурсів, удосконалення структури продукції та послуг, а також підвищення економічної результативності. По-друге, стратегія розвитку має забезпечувати максимальну ефективність капіталовкладень і повне задоволення очікувань споживачів щодо якості, надійності та сервісного супроводу. По-третє, стратегія має включати механізми реагування на потенційні ризики та кризові ситуації, що дозволить підприємству своєчасно адаптуватися до змін і зберегти стійкість у

нестабільних умовах. Необхідність врахування цих вимог обумовлює актуальність подальших досліджень концептуальних засад розробки стратегії розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття стратегії посідає центральне місце в теорії стратегічного управління, оскільки виконує інтеграційну функцію між цілями організації, її ресурсним потенціалом та умовами зовнішнього середовища. Це обумовлює підвищений інтерес до сутності цього поняття серед науковців. Термін «стратегія» почав активно використовуватися в управлінській практиці з середини ХХ століття, а його концептуальні основи були закладені у працях Чандлера А., Ендрюса К. та Ансоффа І. ще у 1960-х роках. Ці дослідники сформулювали перші теоретичні положення стратегічного планування, спираючись на інституціональні засади. Зміст поняття «стратегія» еволюціонував під впливом змін у соціально-економічному розвитку, що обумовило необхідність перегляду традиційних управлінських моделей. Зростання рівня конкуренції на ринку привело до переосмислення ролі стратегії: її почали розглядати не лише як інструмент ефективного розподілу ресурсів, а як засіб визначення пріоритетних напрямів діяльності. У сучасному розумінні стратегія дедалі частіше трактується як цілісний план досягнення конкурентних переваг шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних управлінських дій. Це знайшло відображення і в працях провідних дослідників, зокрема Горобець А. П., Гудзь О. І., Дриги О. В., Кужель О. В., Лозової О. В., Оборської С. В., Тимошенко І. С. Шершньової З.Є., Філіної С. В., Шведа В.В. та багатьох інших, які досліджували різні аспекти стратегічного управління підприємствами, особливості формування стратегій, їх типологію, узгодженість із загальною стратегією підприємства, а також провели ґрунтовний аналіз сутності поняття «стратегія розвитку підприємства».

Однак зміна вимог до змісту стратегії розвитку підприємств, зокрема транспортних створює передумови для подальших досліджень, спрямованих на систематизацію наявних теоретичних напрацювань. Це обумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на уточнення сутності поняття «стратегія розвитку транспортного підприємства» в сучасних умовах.

Метою статті є дослідження сутності понять «стратегія підприємства» і «стратегія розвитку підприємства» в контексті стабільності середовища функціонування підприємств, а також обґрунтування необхідності застосування комплексної стратегії розвитку транспортних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Поняття стратегії посідає центральне місце в теорії стратегічного управління, оскільки виконує інтеграційну функцію між цілями організації, її ресурсним потенціалом та умовами зовнішнього середовища. При цьому значний вплив має рівень його стабільності і передбачуваності змін в ньому. Так, Ансофф І. зазначав, що стратегія підприємства часто не має чітко вираженої форми, а стратегічні наміри залишаються прихованими: вони проявляються як неформалізовані ідеї, відомі вузькому

колу керівників, або як узагальнене уявлення про цілі організації, яке поділяє колектив, але яке не вербалізоване однозначно [1]. У стабільному середовищі така прихована форма стратегії може виступати перевагою: стабільні зовнішні умови зменшують потребу в частих корекціях, отже неформалізовані наміри мають час перерости у відпрацьовані моделі поведінки й процедурні практики. Навпаки, у нестабільному середовищі відсутність чіткої вербалізації підвищує ризики непорозуміння і неузгоджених дій, що знижує здатність організації реагувати на швидкі зміни.

За визначенням Чандлера А., стратегія є процесом встановлення довгострокових цілей і завдань підприємства, формування курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення [2]. У стабільному середовищі це визначення зберігає свою прикладну силу: чітко сформульовані цілі та план розподілу ресурсів дозволяють створити передбачувану та ефективну операційну модель. У турбулентних умовах такий класичний підхід потребує доповнення механізмами швидкого перенаправлення ресурсів і адаптивного планування, щоб уникнути інерції і забезпечити оперативну зміну курсу.

Мінцберг Г. представив концепцію «5Р» як багатовимірне бачення стратегії, де стратегія розглядається як план (plan, заздалегідь визначений курс дій); тактичний прийом (ploy, маневр для переваги над конкурентами); модель поведінки (pattern, послідовність дій, що склалася історично); позиція (position, місце підприємства у зовнішньому середовищі); перспектива (perspective, спосіб сприйняття світу організацією) [3]. У стабільному середовищі домінують виміри «план» і «позиція»: за передбачуваних умов реалізація заздалегідь визначеного курсу й утримання заданої позиції на ринку є реалістичними й ефективними. У нестабільному контексті зростає значення «моделі поведінки» і «перспективи»: історично сформовані патерни дій та колективне сприйняття світу дозволяють організації швидше генерувати емерджентні (виникаючі) стратегії й пристосовуватися до нових викликів.

Традиційно стратегія розумілася як результат планування, тобто стабільна та фіксована конструкція. Проте сучасні дослідження демонструють перевагу гібридного підходу, який поєднує раціонально сформульовану стратегію з адаптивними, ситуативними або надзвичайними практиками, що виникають у відповідь на непередбачувані обставини. У стабільних умовах гібридна модель дозволяє оптимізувати ресурси й підтримувати ефективність через стандартні процеси; у турбулентних умовах вона забезпечує гнучкість і швидке корегування напрямків діяльності, підвищуючи стійкість підприємства.

У науковій літературі поняття стратегії також трактується як узагальнена модель управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей шляхом ефективної координації та розподілу ресурсів підприємства. Так, Карлоф Б. і Льовінгсон Ф. розглядають стратегію як системний підхід до організації діяльності, що забезпечує реалізацію цілей

через оптимальне використання наявного потенціалу [4]. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. та ін. визначають стратегічну мету як досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [5]. Портер М., аналізуючи базові стратегічні підходи, підкреслював, що стратегія є способом розподілу ресурсів підприємства у ті напрями діяльності, які створюють найсприятливіші умови для розвитку, прибутковості та зміцнення конкурентних позицій у тривалому періоді [6]. Окрему увагу він приділяє поняттю «конкурентна стратегія», яку визначає як сукупність наступальних або оборонних дій, що реалізуються з метою забезпечення стабільного становища підприємства в галузі та отримання високої віддачі від інвестованого капіталу. Таким чином, стратегія виступає не лише як інструмент планування, а як комплексна управлінська концепція, що дозволяло підприємству адаптуватися до змін середовища, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток. У стабільному середовищі акцент на позиціонування та розподіл ресурсів виправданий, оскільки збереження конкурентної переваги опирається на передбачувані ринкові структури; у мінливому середовищі доцільно поєднати позиційні рішення з розвитком динамічних спроможностей.

Дойль П. запропонував кілька трактувань поняття «стратегія», а саме: (1) як вектор розвитку компанії, що визначає її рух у напрямі реалізації поставлених завдань; (2) як сукупність управлінських рішень щодо оптимального розміщення ресурсів підприємства з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг на обраних ринках [7]. Хігінс Дж. акцентував увагу на тому, що стратегія є управлінським процесом, спрямованим на реалізацію місії організації шляхом встановлення ефективної комунікації з її зовнішнім середовищем [8]. У стабільних умовах такі підходи підкреслюють важливість структурованого планування та комунікації; у нестабільних – потребу в постійній взаємодії з оточенням і швидкому оновленні стратегії.

Шершньова З. Є. і Оборська С. В. зазначали, що у сучасній науковій літературі виокремлюються дві провідні концептуальні інтерпретації поняття «стратегія»: філософська та організаційно-управлінська [9]. Філософська концепція зосереджується на визначенні стратегічного напрямку розвитку організації, що дозволяє відповісти на запитання: у якій сфері бізнесу функціонує організація та в якій сфері вона має діяти в майбутньому. У межах цього підходу стратегія бізнесу формується як механізм узгодження внутрішнього потенціалу організації з умовами зовнішнього середовища, а стратегія трактується як система цінностей і принципів, що мають визначити стратегічну поведінку організації. Організаційно-управлінська концепція розглядає стратегію крізь призму конкретних конкурентних дій, управлінських заходів і методів реалізації стратегічної діяльності. У цьому контексті стратегія дає відповідь на питання щодо практичної поведінки організації на обраних ринках. Такий підхід у літературі часто позначається терміном «конкурентна стратегія» і розглядається як система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей, що

формується на основі внутрішніх міркувань організації з урахуванням зовнішніх умов. У стабільному середовищі філософський підхід допомагає підтримувати послідовність дій і стабільність курсу; у мінливому – організаційно-управлінський підхід допомагає швидко впроваджувати операційні зміни та коригувати тактики.

З огляду на вищевикладене, вибір концептуальної та інструментальної бази стратегії має співвідноситися з рівнем стабільності зовнішнього середовища. У передбачуваних, стабільних умовах пріоритети належать структурованому плануванню, позиціонуванню та стандартизованим моделям поведінки; у турбулентних умовах – розвитку адаптивності, емерджентних практик та гібридних моделей, які поєднують довгострокові цілі зі здатністю швидко змінювати засоби їх досягнення. Проведений аналіз показав, що зараз відсутнє єдине усталене визначення цього терміна, що обумовлено різноманіттям підходів до його інтерпретації, а також про наявність значної варіативності у трактуванні сутності стратегії, оскільки різні дослідники пропонують власні концептуальні бачення цього поняття відповідно від рівня передбачуваності зовнішнього середовища в якому підприємства мали реалізовувати стратегію розвитку.

Узагальнюючи наукові погляди різних дослідників щодо сутності поняття «стратегія», можна виокремити три основні концептуальні підходи:

1) стратегія як комплексний і деталізований план дій організації. Цей підхід передбачає розробку всебічної програми діяльності, яка охоплює всі аспекти функціонування підприємства;

2) стратегія як вибір напрямку розвитку, конкурентних методів і позиціонування організації у зовнішньому середовищі. У межах цього підходу стратегія розглядається як інструмент визначення ринкової позиції підприємства, способів конкуренції та взаємодії з оточенням;

3) стратегія як довгострокова система заходів, спрямована на реалізацію місії організації та досягнення її стратегічних цілей. Цей підхід акцентує увагу на стратегічному управлінні як засобі забезпечення сталого розвитку підприємства.

На основі аналізу наведених концепцій можна сформулювати узагальнене визначення: стратегія є комплексним, всебічно структурованим планом, орієнтованим на реалізацію місії організації, досягнення її довгострокових цілей і завдань, а також визначення загального напрямку розвитку, методів конкуренції та позиціонування у зовнішньому середовищі з урахуванням характеру його стабільності. У стабільних або передбачуваних умовах стратегія виступає як детально пропрацьований план і механізм розподілу ресурсів, орієнтований на збереження позицій і послідовну реалізацію визначених цілей. За помірного рівня нестабільності стратегія поєднує формалізовані цілі та процедурні рішення з механізмами адаптації, що забезпечують коригування курсу в разі змін середовища. В умовах високої турбулентності стратегія функціонує як гібридна

система управління, яка поєднує мінімально необхідні, чітко визначені орієнтири цілей із розвинутими емерджентними процесами прийняття рішень, швидкою перебудовою ресурсів і активацією організаційних і поведінкових патернів, необхідних для оперативної реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Отже, стратегія слугує одночасно як план дій, механізм координації ресурсів і організаційна основа, що адаптується до ступеня нестабільності зовнішнього середовища для забезпечення стійкого досягнення організаційних цілей.

У сучасних умовах ефективного функціонування підприємства неможливе без чітко сформульованої стратегії його розвитку. Аналіз наукових поглядів щодо сутності поняття «стратегія розвитку» можна виокремити два основні підходи до його визначення. По-перше, стратегія розвитку підприємства розглядається як система орієнтирів, що визначає загальний напрям його еволюції, поєднуючи цілі, ресурси і дії в часі й просторі управлінської практики. З позиції Шведа В. В. та Горобця А. П. стратегія розвитку постає як система довгострокових орієнтирів, яка забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і дій підприємства в умовах змінного середовища [10]. Олійник Л. В. і Кузнєцова А. П. підкреслюють її природу як комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень, що формують пріоритетні напрями діяльності на основі оцінки потенціалу та зовнішніх викликів [11]. У трактуванні Філіної С. В., Дриги О. В. та Кужель О. В. стратегія розвитку виступає інструментом формування цілісного бачення майбутнього підприємства, який забезпечує адаптацію до змін середовища та підтримку конкурентоспроможності [12]. Хацер М. В. акцентує модельний характер стратегії як моделі еволюції, що базується на прогнозуванні змін і формуванні відповідних управлінських рішень [13]. Гудзь О. І. визначає стратегію як інтегровану систему управлінських орієнтирів, що задає логіку трансформації підприємства в часі [14], а Довгань Л. С., Каракай Ю. В. і Артеменко Л. П. трактують її як інструмент стратегічного управління, який забезпечує узгодження внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями [15]. Таким чином, стратегія розвитку підприємства постає як багаторівнева, динамічна система орієнтирів і рішень, що поєднує перспективне уявлення про бажаний стан, адаптивні механізми реалізації та ресурсне забезпечення з урахуванням ступеня змінності зовнішнього середовища.

Другий підхід трактує стратегію розвитку як проактивну управлінську модель, засновану на уявленні про майбутній образ підприємства та його здатності до системного оновлення і трансформації. При такому підході стратегія розвитку одночасно виступає як проект майбутнього стану, алгоритм дій і механізм мобілізації ресурсів для його досягнення. Так, Гросул В. і Шинкаренко І. трактують стратегію розвитку як «алгоритмічну модель адаптивного управління, що передбачає проактивне формування майбутнього підприємства через цифрову трансформацію, діагностику управлінських систем і впровадження інновацій», підкреслюючи роль

технологічних і діагностичних інструментів у реалізації проактивності [16]. Лозова О. В. і Тимошенко І. С. розглядають стратегію як «проактивну управлінську концепцію, що дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й формувати їх, орієнтуючись на стратегічне бачення майбутнього підприємства», що виокремлює стратегічну ініціативу і цілеспрямовану генерацію змін як ключові компоненти стратегії [17]. Юшкевич О. О. визначає стратегію як «систему управлінських орієнтирів, яка забезпечує довгострокову результативність підприємства в умовах турбулентного середовища», акцентуючи при цьому на необхідності поєднання орієнтирів із механізмами витривалості та адаптації [18]. Гудзь О. І. підкреслює інтегровану природу стратегії розвитку: «інтегрована модель управління, яка поєднує цілі, ресурси та механізми трансформації підприємства в умовах змінного середовища», що вказує на координаційну роль стратегії між ресурсним забезпеченням і трансформаційними процесами [14]. Довгань Л. С., Каракай Ю. В. і Артеменко Л. П. розглядають стратегію розвитку як «інструмент стратегічного управління, що забезпечує організаційне оновлення підприємства відповідно до змін технологічного, ринкового та інституційного контексту», виокремлюючи контекстуальну спрямованість стратегічних рішень [15]. Таким чином, проактивна стратегія розвитку постає як багатоаспектна конструкція, яка поєднує прогнозування і проектування бажаного майбутнього, діагностику управлінських систем і контингентні механізми адаптації, що разом забезпечують здатність підприємства формувати зовнішні умови, оперативно реагувати на їх зміну та підтримувати довгострокову результативність.

Узагальнюючи наведені концепції, можна сформулювати наступне визначення: стратегія розвитку підприємства – це сукупність напрямів трансформації організації та її ключових елементів, визначених вищим керівництвом на основі бачення майбутнього і спеціально адаптованих для реалізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища; її реалізація передбачає поєднання прогнозування з гнучкими механізмами прийняття рішень, що дозволяють швидко коригувати пріоритети, перерозподіляти ресурси та змінювати операційні моделі у відповідь на нові виклики. У турбулентному контексті стратегія повинна містити чіткі орієнтири цілей і при цьому включати запобіжні сценарії, резервні плани та інструменти для оперативної перебудови бізнес-моделі, що забезпечують одночасно стійкість і адаптивність підприємства. Ключовими складовими реалізації є розвиток динамічних спроможностей, децентралізація прийняття рішень там, де це підвищує оперативність, та формування інформаційних і аналітичних систем для раннього виявлення ризиків і можливостей. Необхідними є також персоніфіковані мотиваційні механізми і культура організаційного навчання, які стимулюють інновації та дозволяють швидко транслювати тактичні ініціативи в системні зміни. Впровадження стратегії включає фазове планування з короткими циклами

перевірки і адаптації, інтеграцію цифрових технологій для підвищення прозорості процесів і забезпечення масштабованості рішень, а також встановлення критеріїв вимірювання ефективності, що відображають не лише фінансові результати, а й рівень гнучкості та швидкість відновлення після шоків. Такий підхід дозволяє досягати нових конкурентних переваг у складних ринкових умовах шляхом поєднання проактивного проектування майбутнього стану з оперативною здатністю реагувати на непередбачувані зміни.

Високий рівень передачуваності бізнес-середовища актуалізує потребу в системному стратегічному аналізі, міжфункціональній координації та впровадженні адаптивних управлінських моделей. Підприємства транспортної галузі повинні розглядати зовнішнє середовище як інтегровану систему, де зміни в одному елементі можуть спричинити ланцюгові реакції в інших, що вимагає проактивного підходу до стратегічного управління. Базуючись на викладених положеннях, можна сформулювати класифікацію стратегій розвитку підприємств, зокрема транспортних, відповідно до рівня динаміки зовнішнього середовища, а саме: для стабільного, помірно нестабільного, високонестабільного та турбулентного середовища, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до специфіки ризиків і передбачуваності змін.

Стратегії для стабільного середовища. Стабільне зовнішнє середовище характеризується низьким рівнем змін, високою передбачуваністю та відсутністю суттєвих загроз. За таких умов підприємства мають змогу реалізовувати довгострокові плани, орієнтовані на поступове зростання, оптимізацію внутрішніх процесів та зміцнення конкурентних позицій. Стратегії розвитку в стабільному середовищі, як правило, включають концентрацію на ключових продуктах, розширення ринкової частки та підвищення ефективності операційної діяльності.

Стратегії для помірно нестабільного середовища. Помірна нестабільність середовища проявляється у періодичних змінах ринкових умов, технологічних оновленнях та коливаннях споживчого попиту. У таких умовах підприємства повинні демонструвати здатність до адаптації, зберігаючи при цьому базову стабільність. Ефективними є стратегії диверсифікації, інноваційного розвитку та гнучкого реагування на зміни. Вони дозволяють зменшити залежність від окремих сегментів ринку та забезпечити стійкість до зовнішніх

впливів.

Стратегії для високонестабільного середовища. Високий рівень нестабільності середовища зумовлюється частими та непередбачуваними змінами, кризовими явищами, технологічними проривами та геополітичними ризиками. За таких умов підприємства стикаються з необхідністю оперативного прийняття рішень, реструктуризації бізнес-процесів та пошуку нових форм співпраці. Доцільними є стратегії виживання, гнучкості та партнерства, які спрямовані на збереження життєздатності підприємства та мінімізацію ризиків.

Стратегії для турбулентного середовища. Турбулентне середовище характеризується радикальною невизначеністю, відсутністю стабільних правил функціонування ринку та високим рівнем ризику. У таких умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність, а підприємства змушені здійснювати глибоку трансформацію. Стратегії прориву, експериментування та стратегічної трансформації дозволяють не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові ринкові реалії. Успішність реалізації таких стратегій залежить від здатності підприємства до швидкого тестування нових ідей, гнучкого управління ресурсами та стратегічного мислення.

Запропонована класифікація стратегій розвитку підприємств відповідно до рівня динаміки зовнішнього середовища стане дієвим інструментом для обґрунтування управлінських рішень в умовах різної ступені ризику та невизначеності. Вона дозволяє систематизувати підходи до стратегічного планування, враховуючи специфіку функціонування транспортних підприємств у сучасному економічному контексті. Запропонована типологія забезпечує методологічну основу для адаптації бізнес-моделей до змін середовища, сприяючи підвищенню їхньої стійкості, гнучкості та інноваційної активності.

Формування стратегії розвитку підприємства є складним багаторівневим процесом, що потребує системного осмислення та інтеграції різних методологічних підходів. У науковій літературі виокремлюють кілька ключових концепцій стратегічного управління, серед яких найбільш поширеними є ресурсний, процесний, системний, інституційний та інноваційний підходи, порівняльна характеристика яких наведена в таблиці.

Таблиця - Порівняльна характеристика методологічних підходів до стратегічного розвитку підприємства

Підхід	Ключова ідея	Переваги	Обмеження
Ресурсний	Стратегія базується на унікальних внутрішніх ресурсах підприємства	Акцент на конкурентних перевагах, ефективне використання активів	Може ігнорувати зовнішні загрози та зміни середовища
Процесний	Стратегія як послідовність управлінських дій	Чітка структура планування, контроль та коригування	Недостатня гнучкість у нестабільному середовищі
Системний	Взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників у єдиній моделі	Комплексність, врахування багатofакторності	Складність побудови, потреба в великому обсязі даних
Інституційний	Врахування впливу нормативно-правових, соціальних, культурних факторів	Актуальність для регульованих галузей, зокрема транспорту	Обмежена адаптивність до швидких змін
Інноваційний	Орієнтація на цифрові технології, нові бізнес-моделі та управлінські рішення	Гнучкість, адаптивність, технологічна перевага	Високі витрати на впровадження, потреба в зміні корпоративної культури

Джерело: складено на основі [11, 12, 14 та ін.]

Аналіз цих підходів показав, що в умовах турбулентного середовища стратегічний розвиток транспортних підприємств вимагає комплексного підходу до управління, який дозволить враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, але й багатовимірні зовнішні виклики. Такий підхід забезпечить адаптацію стратегій до змін нормативно-правового поля, екологічних стандартів та вимог сталого розвитку, що є критично важливим у контексті європейської інтеграції. В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень, яка досягається через впровадження інтелектуальних технологій, цифрових двійників та AI-аналітики. Це сприяє формуванню адаптивної моделі управління, здатної оперативну реагувати на зміни попиту, логістичні збої та ризики глобального характеру. Системна взаємодія між стратегічними, операційними та інноваційними рівнями управління дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність навіть у нестабільному середовищі. Водночас процесна логіка забезпечує оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, а інституційна – узгодженість із галузевими та державними регуляторами. Інноваційна складова сприяє технологічному оновленню, що є передумовою для довгострокового розвитку. Синергетичне поєднання цих підходів формує стратегічну платформу, здатну не лише витримувати зовнішні шоки, але й активно трансформуватися відповідно до нових викликів. Таким чином, комплексне використання методологічних підходів дозволить не лише забезпечити стійкість підприємства до ризиків, але й створити стратегічну платформу, здатну реагувати на динаміку зовнішнього середовища, підтримуючи технологічний розвиток та європейську інтеграцію галузі, що сприятиме отриманню синергетичного ефекту від їх застосування.

Формування комплексної стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища має здійснюватися за такими етапами:

1) попередня діагностика внутрішніх параметрів підприємства та складності і ступеня передбачуваності його зовнішнього середовища;

2) формування пріоритетів стратегічного розвитку (підвищення конкурентоспроможності, операційної стійкості, впровадження ресурсних обмежень тощо);

3) розробка системи кількісних (NPV/IRR для інвестицій, показники TCO, витрати на тонно-кілометр, показники SLA) і якісних критеріїв відбору (регуляторна сумісність, інноваційний потенціал, репутаційні ризики та ін.);

4) ідентифікація альтернатив розвитку з визначенням ключових допущень для кожної альтернативи;

5) оцінка альтернатив розвитку (наприклад, присвоєння ваг критеріям згідно з пріоритетами підприємства; оцінка підходів за бальною системою; аналіз чутливості для виявлення тригерів зміни вибору тощо);

6) розробка і обґрунтування стратегії розвитку підприємства;

7) впровадження стратегії розвитку підприємства, моніторинг її реалізації за ключовими КРІ, коригування за необхідністю.

Таким чином, формування і впровадження комплексної стратегії розвитку дозволить забезпечити адаптивність управлінських рішень, підвищити ефективність використання ресурсів та знизити ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, а також сприятиме формуванню стійкої траєкторії розвитку підприємства в умовах високої динаміки ринку.

Висновки. В результаті проведеного дослідження з'ясовано, що рівень нестабільності середовища, в якому функціонує підприємство, зокрема транспортне визначає зміст понять «стратегія» і «стратегія розвитку». Встановлено, що підвищена динаміка та варіативність сучасного бізнес-середовища зумовлює необхідність у комплексному стратегічному аналізі, узгодженні міжфункціональних рішень та впровадженні гнучких управлінських механізмів. Транспортні підприємства мають трактувати зовнішнє середовище як взаємопов'язану систему, в якій трансформації окремих компонентів здатні ініціювати каскадні зміни, що потребує випереджального стратегічного реагування. Це дозволило розробити підхід до класифікації стратегій розвитку підприємств, зокрема транспортних, відповідно до рівня динаміки зовнішнього середовища, що включає чотири типи стратегії: для стабільного, помірно нестабільного, високонестабільного та турбулентного середовища. Обґрунтовано, що формування стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища потребує інтеграції ресурсного, процесного, системного, інституційного та інноваційного підходів, що забезпечує багатовимірну адаптацію до внутрішніх і зовнішніх викликів і дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, технологічну гнучкість та відповідність нормативним вимогам. Це сприятиме формуванню стійкої траєкторії розвитку, орієнтованої на довгострокову ефективність.

Подальші дослідження мають здійснюватися за декількома напрямками, а саме: спрямовуватися на формалізацію критеріїв вибору стратегій розвитку залежно від рівня турбулентності зовнішнього середовища, на аналіз взаємозв'язку між інституційною узгодженістю та інноваційною динамікою підприємств як одного з найважливіших факторів, що впливають на інтенсивність розвитку транспортних підприємств, на моделювання сценаріїв трансформації бізнес-процесів під впливом глобальних логістичних ризиків та регуляторних змін.

Список літератури

1. Ansoff H. I. *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall, 1988. 592 p.
2. Chandler A. D., Jr. *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.
3. Mintzberg H. *The Rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.
4. Karlöf B., Lövingsson F. *The A–Z of management concepts and models*. London: Thorogood, 2005. 272 p.

5. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. *Crafting and Executing strategy: the quest for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 912 p.
6. Porter M. E. *On Competition: updated and expanded edition*. Harvard Business Review Press, 2008. 576 p.
7. Doyle P., Stern P. *Marketing management and strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2006. 528 p.
8. Higgins J. M. *Organizational policy and strategic management: text and cases*. Chicago: The Dryden Press, 1983. 816 p.
9. Шершньова З. Є., Оборська С. В. *Стратегічне управління*. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
10. Швед В.В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 49. С. 45-49.
11. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. *Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 45-49.
12. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 120-124.
13. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 3. С. 109-112.
14. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.
15. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. *Стратегічне управління*. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
16. Гросул В., Шинкаренко І. Алгоритмічна модель формування адаптивної проактивної стратегії підприємства. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2023. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2023.001>.
17. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Економіка та регіон*. 2024. № 5. С. 51-58.
18. Юшкевич О. О. Стратегія розвитку підприємства. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. 147 с.
3. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
4. Karlöf, B., & Lövingsson, F. (2005). *The A-Z of management concepts and models*. London: Thorogood.
5. Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and Executing strategy: the quest for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
6. Porter M. E. (2008). *On Competition: updated and expanded edition*. Harvard Business Review Press.
7. Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
8. Higgins, J. M. (1983). *Organizational policy and strategic management: text and cases*. Chicago: The Dryden Press.
9. Shershn'ova, Z. YE., & Obors'ka, S. V. (1999). *Stratehichne upravlinnya*. Kyiv: KNEU.
10. Shved, V. V., Horobets', A. P. (2023). *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' ta znachennya. Visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 49, 45-49.
11. Oliynyk, L. V., & Kuznyetsova, A. P. (2021). *Metodolohichni zasady formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva. Ekonomika ta derzhava*, № 3, 45-49.
12. Filina, S. V., Dryha, O. V., & Kuzhel', O. V. (2024). *Teoretychni ta metodychni aspekty stratehiyi rozvytku pidpryyemstva. Ekonomichnyy prostir*, 192, 120-124.
13. Hatsar, M. V. (2014). *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva v umovakh nestabil'nosti ekonomiky derzhavy. Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu*, 3, 109-112.
14. Hudz', O. I. (2018). *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' ta klasyfikatsiya. Ekonomika i suspil'stvo*, 18, 346-352.
15. Dovhan', L. YE., Karakay, YU. V., & Artemenko, L. P. (2009). *Stratehichne upravlinnya*. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury.
16. Hrosul, V., & Shynkarenko, I. (2023). *Alhorytmichna model' formuvannya adaptivnoyi proaktyvnoyi stratehiyi pidpryyemstva. Scientific Collection «InterConf+»*. 2023. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2023.001>.
17. Lozova, O. V., & Tymoshenko, I. S. (2024). *Upravlinnya stratehichnymy zminamy pidpryyemstva: proaktyvnyy pidkhid ta kadrovyyu potentsial. Ekonomika ta rehion*, 5, 51-58.
18. Yushkevych, O. O. (2021). *Stratehiya rozvytku pidpryyemstva. Zhytomyr: Zhytomyrs'ka politehnika*.

References (transliterated)

1. Ansoff, H. I. *Implanting strategic management* (1988). New York: Prentice Hall,.
2. Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Надійшла (received) 17.09.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Потьомкін Сергій Миколайович (Potomkin Sergii) – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7083-8827>; e-mail: kiberyes@gmail.com

Тарновська Ірина Віталіївна (Tarnovska Iryna) – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-946X>; e-mail: irusia.tarnovska@gmail.com