

Сергій М. Потьомкін*

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ: НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОБГРУНТУВАННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Турбулентність глобального економічного середовища, що проявляється у технологічних змінах, фінансовій нестабільності та геополітичних ризиках, зумовлює невизначеність і вразливість транспортних систем, актуалізуючи потребу у формуванні адаптивних стратегій розвитку підприємств для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Метою статті є розроблення науково-практичного підходу до обґрунтування стратегії розвитку транспортних підприємств, який передбачає оцінку рівня турбулентності глобального середовища. Виділено два базових підходи до трактування поняття «стратегія розвитку», а саме: (1) система орієнтирів, яка визначає загальний напрям еволюції підприємства; (2) проактивна управлінська концепція. Визначено, що стратегія розвитку підприємства представляє собою 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. Обґрунтовано сценарно-орієнтовану концепцію, яка інтегрує три взаємопов'язані блоки: принципи зовнішньої адаптації, внутрішню стратегічну спроможність та інструменти контролю й корекції управлінських рішень. Показано, що така синергетична структура забезпечує формування цілісної адаптивної системи управління, що функціонує на основі багатосценарного моделювання та дозволяє одночасно враховувати різні траєкторії розвитку підприємства та варіанти реагування на зовнішні виклики. Запропоновано, науково-практичний підхід до комплексної оцінювання рівня турбулентності зовнішнього середовища транспортних підприємств, який передбачає виокремлення чотирьох ключових вимірів, кожен з яких репрезентує специфічні характеристики зовнішнього середовища (волатильність / крихкість, невизначеність / тривожність, складність / нелінійність, неоднозначність / незрозумілість). Розроблено модель коригування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища, яка включає три взаємопов'язані блоки: моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємства, коригування сценаріїв розвитку підприємства, сценарна транверсія.

Ключові слова: стратегія розвитку, управління, оцінювання, стійкість, ризики, турбулентність, транспортне підприємство, нестабільність.

Форм. 1. Рис. 1. Літ. 18.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-307-318

*ORCID: 0000-0001-7083-8827

Sergii Potomkin

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES: A SCIENTIFIC-PRACTICAL APPROACH TO SUBSTANTIATION IN CONDITIONS OF TURBULENT GLOBAL ENVIRONMENT

The turbulence of the global economic environment, manifested in technological changes, financial instability and geopolitical risks, causes uncertainty and vulnerability of transport systems, actualizing the need to form adaptive strategies for the development of enterprises to ensure

* National Transport University, Kyiv, Ukraine.

their sustainability and competitiveness. The aim of the article is to develop a scientific and practical approach to justifying the development strategy of transport enterprises, which involves assessing the level of turbulence of the global environment. Two basic approaches to the interpretation of the concept of "development strategy" are identified, namely: (1) a system of landmarks that determines the general direction of the enterprise's evolution; (2) a proactive management concept. The enterprise's development strategy is defined as a set of directions for the transformation of the organization and its key elements. These directions are determined by top management based on a vision of the future and are specially adapted for implementation in an unstable external environment. Its implementation involves combining forecasting with flexible decision-making mechanisms that allow for quick adjustment of priorities, reallocation of resources, and changes to operating models in response to new challenges. A scenario-oriented concept is substantiated, which integrates three interrelated blocks: principles of external adaptation, internal strategic capability, and tools for controlling and correcting management decisions. It is shown that such a synergistic structure ensures the formation of a holistic adaptive management system that functions based on multi-scenario modeling and allows simultaneously taking into account different trajectories of enterprise development and options for responding to external challenges. A scientific and practical approach to a comprehensive assessment of the level of turbulence in the external environment of transport enterprises is proposed, which involves the identification of four key dimensions, each of which represents specific characteristics of the external environment (volatility / fragility, uncertainty / anxiety, complexity / nonlinearity, ambiguity / incomprehensibility). A model for adjusting the development strategy of a transport enterprise in a turbulent environment is developed, which includes three interrelated blocks: monitoring the external environment and internal processes of the enterprise, adjusting enterprise development scenarios, and scenario transversion.

Keywords: development strategy, management, assessment, sustainability, risks, turbulence, transport enterprise, instability.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.02.2026

Постановка проблеми. Глобальне середовище сучасної економіки характеризується високим рівнем турбулентності, що проявляється у швидких технологічних змінах, нестабільності фінансових ринків, геополітичних ризиках та непередбачуваних соціально-економічних трансформаціях. Така динаміка формує умови постійної невизначеності, які ускладнюють довгострокове планування та стратегічне управління. Турбулентність глобального середовища означає не лише зростання кількості ризиків, але й появу нових можливостей, що потребують адаптивних управлінських рішень.

Функціонування транспортних систем у турбулентному глобальному середовищі супроводжується критичною вразливістю логістичних ланцюгів до геополітичних та макроекономічних шоків. Умови високої невизначеності провокують дестабілізацію вантажопотоків, що вимагає від транспортних операторів переходу до стратегій диверсифікації маршрутів та видів перевезень. Турбулентність обумовлює зростання операційних витрат через волатильність цін на енергоносії та підвищення тарифів на страхування ризиків у конфліктних зонах [1]. Адаптація транспортного сектору передбачає створення надлишкових потужностей та розвиток мультимодальних вузлів для забезпечення стійкості глобальних постачань. Таким чином, транспорт стає не лише об'єктом впливу турбулентності, а й ключовим інструментом підтримання життєздатності світової економіки через механізми логістичної резильєнтності [2]. Це актуалізує необхідність формування нових підходів до

стратегічного управління розвитком транспортних підприємств, як складових національних і глобальних транспортних систем, для забезпечення їхньої адаптивності та стійкості у турбулентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти проблеми управління виробничо-економічними системами макро-, мезо та мікрорівня в умовах нестабільного глобального середовища знаходяться в центрі уваги провідних науковців. Так, Павленко О. П., Іртищева І. О., Карпенко Г. Ю. досліджували наукові підходи до аналізу причин виникнення, сучасних тенденцій розвитку та перспектив впливу глобальної турбулентності на економіку [3]. Посилення геополітичної напруженості та геоекономічних ризиків, прояви уповільнення економічного зростання, соціальної поляризації та інституційної слабкості формують складний і нестабільний безпеково-економічний ландшафт сучасного світового господарства, підвищуючи рівень невизначеності глобального середовища [4]. Хахалев Д. О. розглядав підходи до забезпечення стійкості підприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища, підкреслював аналізу ризиків і можливостей для формування ефективних механізмів реагування та обґрунтував сценарне планування, гнучкі стратегії та моделі ризик-менеджменту як інструментів адаптації до мінливих ринкових умов [5].

Турбулентність глобального середовища впливає і на функціонування як транспортних систем, так і окремих підприємств. Так, Кравченко О.О., Шкуренко О.В., Комлева Т., Крамський С., Захарченко О., Маковоз О., Ус Ю. Обруч Г., та інші зазначали, що операційна ефективність транспортно-логістичних систем зазнає суттєвих втрат під впливом внутрішньої економічної нестабільності та глобальної турбулентності, що проявляється у непередбачуваних коливаннях ринкових умов, порушенні міжнародних ланцюгів постачання та зростанні регуляторних ризиків [6–9]. Така ситуація обумовлює зниження продуктивності логістичних процесів, ускладнює стратегічне планування та потребує впровадження адаптивних управлінських моделей, здатних забезпечити стійкість і гнучкість функціонування транспортних підприємств.

Існуючі наукові публікації мають значне теоретичне і практичне значення, проте глобальне середовище характеризується постійними трансформаціями, що змінюють рівень його передбачуваності та силу впливу окремих факторів. Динаміка геополітичних процесів, нестабільність фінансових ринків, технологічні інновації та соціальні зрушення створюють багатовимірний контекст, у якому традиційні моделі управління втрачають ефективність. Це актуалізує потребу у поглиблених дослідженнях, спрямованих на розробку нових методологічних підходів до стратегічного управління розвитком, зокрема у сфері транспортних підприємств, які є ключовими елементами економічної інфраструктури.

Метою статті є розроблення науково-практичного підходу до обґрунтування стратегії розвитку транспортних підприємств, який передбачає оцінку рівня турбулентності глобального середовища.

Основні результати дослідження. Сучасне глобальне середовище вирізняється високим рівнем турбулентності, що зумовлює трансформацію

підходів до розуміння сутності та змісту стратегій розвитку підприємств, зокрема транспортних. Узагальнення наукових позицій щодо дефініції поняття «стратегія розвитку» дозволило виокремити два базові підходи до його трактування. Перший із них розглядає стратегію розвитку як систему орієнтирів, яка визначає загальний напрям еволюції підприємства, інтегруючи цілі, ресурси та управлінські дії у часово-просторовому вимірі практики менеджменту [10, 11] та ін. У такому розумінні стратегія постає як багаторівнева та динамічна система цільових орієнтирів і рішень, що поєднує перспективне бачення бажаного стану, адаптивні механізми реалізації та ресурсне забезпечення з урахуванням мінливості зовнішнього середовища.

Другий підхід інтерпретує стратегію розвитку як проактивну управлінську концепцію, що ґрунтується на формуванні уявлення про майбутній стан підприємства та його здатність до системного оновлення й трансформації. У цьому контексті стратегія виступає водночас проектом бажаного майбутнього, алгоритмом управлінських дій та інструментом мобілізації ресурсів для його досягнення [12, 13] та ін. Проактивна стратегія постає як багатовимірна конструкція, що інтегрує прогнозування та проектування перспективного розвитку, діагностику управлінських систем і контингентні механізми адаптації, забезпечуючи здатність підприємства формувати зовнішні умови, оперативно реагувати на їх зміни та підтримувати довгострокову результативність.

Тоді стратегія розвитку підприємства представляє собою 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 контексті динамічного та нестабільного середовища стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на чітко визначених цільових орієнтирах і водночас включати превентивні сценарії, альтернативні плани та інструменти швидкої трансформації бізнес-моделі, що забезпечують поєднання стійкості та адаптивності організації. Ключовими елементами її реалізації виступають розвиток динамічних спроможностей, делегування повноважень у тих сферах, де це підвищує оперативність управління, а також створення інформаційно-аналітичних систем для своєчасного виявлення ризиків і нових можливостей. Важливим доповненням є персоналізовані мотиваційні механізми та формування культури організаційного навчання, які стимулюють інноваційність і забезпечують швидке перетворення тактичних ініціатив у системні зміни.

Формування ефективної стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища потребує чітко окреслених методологічних засад, які враховують як галузеву специфіку, так і загальноекономічні виклики. В умовах війни, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність регуляторного поля, трансформація ринкових запитів, стратегічне управління набуває особливої значущості для забезпечення стійкості та адаптивності транспортних підприємств [14].

В таких умовах стратегія розвитку повинна включати елементи гнучкого управління, цифрової трансформації та інноваційної логістики, що дозволить оперативно реагувати на зміни попиту, регуляторні новації та геополітичні ризики [15]. 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 [16]. 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.

Багатофакторна невизначеність, яка є характерною для глобального турбулентного середовища, обумовлює необхідність переосмислення класичних підходів. Так, турбулентне середовище обумовлює не лише зміну параметрів ринку, а й глибоку трансформацію логіки стратегічного мислення менеджерів, що розробляють стратегії розвитку підприємств, зокрема транспортних. Це, своєю чергою, передбачає перегляд концептуальних засад управлінської діяльності, зокрема пов'язаних з розробкою і обґрунтування стратегії розвитку підприємств.

У контексті стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах високої невизначеності та багатофакторної динаміки зовнішнього середовища розроблена система принципів стратегічного розвитку, що включає три взаємопов'язані групи, що відображають адаптивну здатність підприємства до змін, а саме: принципи зовнішньої адаптації (забезпечення здатності підприємства реагувати на зміни в глобальному середовищі, забезпечуючи стратегічну гнучкість і стійкість), принципи внутрішньої стратегічної спроможності (ресурсно-інноваційна основа стратегічного управління розвитком підприємства), принципи стратегічного контролю та корекції. Розгорнутий опис цих принципів наведено в [17].

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 [18]. У зв'язку з цим, актуальним стає застосування нетрадиційних, адаптивних підходів до стратегічного управління, які враховують багатовимірність ризиків та потребу в гнучкості управлінських рішень, зокрема сценарного підходу, який передбачає комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення актуальних тенденцій, ризиків і можливих траєкторій майбутнього.

Розробка та обґрунтування стратегії розвитку транспортних підприємств у глобальному турбулентному середовищі потребує використання сценарно-орієнтованої концепції (рис. 1), яка інтегрує три взаємопов'язані блоки: принципи зовнішньої адаптації, внутрішню стратегічну спроможність та інструменти контролю й корекції управлінських рішень. Така синергетична структура забезпечує формування цілісної адаптивної системи управління, що функціонує на основі багатосценарного моделювання та дозволяє одночасно враховувати різні траєкторії розвитку підприємства, а також варіанти

реагування на зовнішні виклики. Застосування сценарного підходу створює можливості не лише для прогнозування потенційних ризиків, але й для розробки альтернативних управлінських рішень, які підвищують стійкість і конкурентоспроможність транспортних підприємств. Це особливо актуально в умовах економічної турбулентності та високої невизначеності глобального середовища, де традиційні методи стратегічного планування часто виявляються недостатньо гнучкими.

Розробка напрямів стратегічного розвитку має спиратися на комплексну оцінку рівня турбулентності зовнішнього середовища, з урахуванням його динаміки, складності, невизначеності та взаємозв'язків, що дозволить не лише формувати релевантні управлінські рішення, а й забезпечити їх реалізуємість у контексті мінливої кон'юнктури. Оцінювання турбулентності передбачає виокремлення чотирьох ключових вимірів, кожен з яких репрезентує специфічні характеристики зовнішнього середовища.



Рис. 1. Сценарно-орієнтована концепція стратегічного розвитку

Ключовий вимір 1 «Волатильність / Крихкість» відображає частоту та інтенсивність змін у нормативно-правовому полі, ринкових умовах та інституційних структурах. Він проявляється у непередбачуваних коливаннях тарифів, зміні правил ліцензування та регуляторних обмеженнях, що знижують операційну стабільність транспортних підприємств.

Ключовий вимір 2 «Невизначеність / Тривожність» характеризується браком достовірної та повної інформації про зовнішні процеси, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Низька прогнозованість макроекономічних тенденцій, політичних рішень і технологічних змін посилює ризики для транспортної галузі.

Ключовий вимір 3. «Складність / Нелінійність». Складність середовища зумовлена багатофакторністю та взаємозалежністю економічних, технологічних, екологічних і соціальних чинників. Нелінійність означає, що зміни одного параметра можуть викликати непропорційні наслідки в інших сферах, що ускладнює прогнозування.

Ключовий вимір 4. «Неоднозначність / Незрозумілість». Неоднозначність виникає через суперечливість регуляторних норм і множинність трактувань ринкових сигналів. У транспортній сфері це проявляється у різному тлумаченні вимог до безпеки, екологічних стандартів чи доступу до інфраструктури. Незрозумілість середовища ускладнює прийняття стратегічних рішень та створює ризики помилок і втрати конкурентних переваг.

У процесі оцінювання турбулентності зовнішнього середовища транспортного підприємства важливо не лише ідентифікувати окремі виміри, але й аналізувати їхню взаємодію, яка формує комплексну динаміку ризиків і викликів. Виміри волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності не є ізольованими; навпаки, вони перебувають у постійній взаємозалежності, що обумовлює нелінійний характер впливу зовнішніх чинників на стратегічне управління розвитком транспортних підприємств. Оцінювання вимірів турбулентності має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Кожен вимір (волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність) повинен бути оцінений за допомогою відповідного набору індикаторів, які формуються на основі вторинних даних та експертного опитування. Такий підхід дозволяє врахувати як об'єктивні статистичні показники, так і суб'єктивні оцінки динаміки змін у зовнішньому середовищі, що є особливо важливим у контексті високої інформаційної асиметрії.

Тоді інтегральне оцінювання турбулентності зовнішнього середовища буде здійснювати за формулою:

$$TI = \sum_{j=1}^J \alpha_i \sum_{i=1}^I KV_{ij}, \quad (1)$$

де TI – інтегральний індекс турбулентності зовнішнього середовища; KV_{ij} – значення j -го індикатора i -го ключового виміру турбулентності зовнішнього середовища; α_i – ваговий коефіцієнт впливу i -го ключового виміру турбулентності зовнішнього середовища; I ($i \in [1; I]$) – кількість індикаторів

ключових вимірів турбулентності; J ($j \in [1; J]$) – кількість ключових вимірів турбулентності.

Умови функціонування транспортних підприємств у турбулентному середовищі обумовлюють необхідність створення моделі стратегічного коригування розвитку. Така модель має забезпечувати системну інтеграцію механізмів моніторингу середовища, оцінювання сценарних ризиків та оперативного оновлення стратегічних орієнтирів. Її реалізація сприятиме формуванню критично важливих конкурентних переваг, що підвищують адаптивність, стійкість і стратегічну результативність підприємства. Зокрема, йдеться про здатність до оперативної реакції на регуляторні, технологічні та економічні трансформації шляхом гнучкого коригування стратегічних пріоритетів, що знижує рівень стратегічних ризиків завдяки інтеграції інструментів сценарного моделювання, моніторингу невизначеностей та проактивної ідентифікації загроз.

Ключовим етапом процесу стратегічного коригування виступає моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємства (блок 1), метою якого є забезпечення постійного контролю за реалізацією сценарію, виявлення критичних точок невідповідності та підтримка адаптивної здатності підприємства до змін. Для досягнення цієї мети необхідно дотримуватися принципів системності, регулярності, інтегрованості та прогностичності, що визначають ефективність функціонування системи моніторингу.

Для забезпечення об'єктивності процесу моніторингу реалізації стратегічного сценарію необхідним є формування системи ключових показників ефективності (КПІ), яка має бути концептуально узгодженою з логікою сценарного моделювання. Така система виступає інструментом кількісної оцінки поступу у досягненні стратегічних цілей, дозволяє своєчасно ідентифікувати відхилення та забезпечує прозорість управлінських рішень. Комплекс КПІ повинен охоплювати фінансові, операційні, технологічні, екологічні та партнерські параметри діяльності підприємства, що відповідає принципу системності моніторингу. Узгодженість показників із структурою сценарного моделювання забезпечує релевантність оцінювання та підвищує результативність коригувальних управлінських дій у відповідь на зміни у турбулентному середовищі.

У процесі реалізації обраного сценарію розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища виникає потреба у його коригуванні (блок 2). Таке коригування не означає радикальної зміни стратегічного курсу, а передбачає адаптацію окремих складових сценарію до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища. Модель коригування повинна характеризуватися гнучкістю, багаторівневістю та інтегрованістю у загальний стратегічний цикл підприємства. У межах стратегічного управління розвитком транспортних підприємств коригування сценаріїв доцільно класифікувати за рівнем впливу на загальну траєкторію та за характером управлінських дій. Виокремлюють три основні типи: тактичні, операційні та ресурсні.

Тактичні коригування передбачають внесення змін до короткострокових дій без порушення стратегічної логіки сценарію. Вони застосовуються у випадках допустимих або незначних відхилень, коли необхідно уточнити часові параметри, перерозподілити операційні завдання чи адаптувати окремі етапи реалізації. Такі коригування забезпечують операційну гнучкість, підтримують стратегічну узгодженість та запобігають дестабілізації управлінських процесів у короткостроковій перспективі.

Операційні коригування стосуються адаптації бізнес-процесів, ресурсних потоків або технологічних рішень до нових умов функціонування. Вони застосовуються у випадках критичних відхилень, що впливають на ефективність реалізації сценарію, але не потребують його повного перегляду. Їхня мета – середовища та підвищити ефективність використання ресурсів при збереженні стратегічної спрямованості підприємства.

Ресурсні коригування передбачають перерозподіл фінансових, людських чи матеріальних ресурсів для підтримки реалізації сценарію в умовах зміненої ресурсної конфігурації. Вони застосовуються як реакція на системні відхилення, що потребують посилення окремих напрямів діяльності або компенсації втрат.

Комплексне та узгоджене застосування зазначених типів коригувань формує адаптивну архітектуру сценарного управління, здатну забезпечити стійкість і гнучкість транспортного підприємства в умовах постійної динаміки зовнішнього середовища.

Ефективність процесу стратегічного коригування значною мірою визначається рівнем внутрішньої спроможності підприємства, яка виступає інтегральною характеристикою його здатності до оперативного реагування, структурної перебудови та підтримання стратегічної узгодженості в умовах турбулентного середовища. Вона є ключовим чинником, що забезпечує не лише технічну реалізацію коригувальних заходів, а й їх управлінську результативність та довгострокову ефективність.

До базових компонентів внутрішньої спроможності належать організаційна гнучкість (здатність підприємства швидко адаптувати управлінські структури, бізнес-процеси та механізми координації до нових умов, що мінімізує інерційність управлінських рішень і забезпечує оперативне впровадження коригувальних дій без порушення стратегічної логіки), інформаційна прозорість (наявність актуальних, достовірних і структурованих даних, необхідних для прийняття управлінських рішень); кадрова компетентність (готовність персоналу до змін, рівень професійної кваліфікації, здатність до навчання та участі у трансформаційних процесах); технологічна адаптивність (спроможність підприємства оперативно оновлювати ІТ-інфраструктуру, інтегрувати нові технологічні рішення та узгоджувати їх із поточними процесами).

В умовах високої турбулентності ключовим викликом стає не лише адаптація до обраного сценарію розвитку, а й забезпечення здатності до сценарної трансверсії (блок 3). Вона передбачає можливість підприємства не лише модифікувати чинний сценарій, а й здійснити структурний перехід до альтернативної стратегічної конфігурації, більш відповідної новим умовам.

Перехід між сценаріями не може здійснюватися довільно, а має відбуватися за наявності чітко визначених сценарних тригерів, що сигналізують про необхідність стратегічної трансверсії. До ключових умов, здатних активувати такий перехід, належать зовнішні шоки (геополітичні кризи, зміни регуляторної політики, технологічні прориви), трансформація параметрів ключових невизначеностей, а також стратегічна неузгодженість, коли поточний сценарій втрачає релевантність або ефективність у нових умовах функціонування. Для забезпечення своєчасності переходу підприємство має інституціоналізувати систему сценарного моніторингу, у межах якої фіксуються формалізовані індикатори, що сигналізують про необхідність трансверсії. Така система має бути інтегрована у стратегічний цикл управління та охоплювати етапи аналізу середовища, оцінки ризиків, перегляду стратегічних цілей і адаптації ресурсного забезпечення. Сценарні тригери можуть набувати форми індексів турбулентності, порогових значень ключових показників, експертних оцінок або сигналів від партнерських екосистем, що дозволить підприємству не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати нові сценарії, зберігаючи стратегічну цілісність і забезпечуючи довгострокову стійкість у складному та динамічному середовищі.

Це потребує мультисценарного мислення, ефективних механізмів моніторингу та інструментів швидкої перебудови стратегічних пріоритетів, ресурсного розподілу та операційної логіки. У транспортному секторі це може означати перехід від сценарію інфраструктурного розширення до сценарію цифрової оптимізації чи екологічної трансформації. Сценарна трансверсія стає проявом вищого рівня стратегічної гнучкості, що дозволяє підприємству зберігати стійкість, функціональну узгодженість та конкурентоспроможність навіть у випадку радикальних змін параметрів середовища.

Висновки. Отже, турбулентність глобального економічного середовища створює умови постійної невизначеності, які підвищують вразливість транспортних систем та актуалізують потребу у формуванні адаптивних стратегій розвитку підприємств. У цьому контексті стратегія розвитку транспортного підприємства постає як інтегрована система орієнтирів і водночас проактивна управлінська концепція, що поєднує інструменти прогнозування з гнучкими механізмами прийняття рішень. Такий підхід забезпечує можливість оперативного коригування стратегічних пріоритетів, ефективного перерозподілу ресурсів та трансформації операційних моделей відповідно до нових викликів і змін зовнішнього середовища. У результаті стратегія розвитку набуває рис динамічної системи, здатної підтримувати стійкість і конкурентоспроможність транспортного підприємства навіть у умовах високої турбулентності глобальної економіки.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення аналізу сценарної трансверсії як інструменту стратегічної гнучкості, зокрема через моделювання переходів між альтернативними сценаріями розвитку та оцінку їх впливу на стійкість логістичних систем. Важливим напрямом є дослідження інтеграції цифрових технологій у процеси стратегічного управління, включно з використанням систем автоматизованого моніторингу, платформ прогнозу

аналітики та інструментів штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень. Особливої уваги потребує вивчення кадрової та організаційної спроможності підприємств у контексті адаптації до турбулентного середовища, що передбачає розробку моделей розвитку компетентностей та управління знаннями.

1. Nuseva D., Mari R., Vukmirovic G., Macura N. Impact of Geopolitical Turbulences on Global Logistics Activities. International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. 2023. Pp. 210–217.

2. Sheffi Y. The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected. Cambridge: MIT Press, 2017. 488 p.

3. Павленко О. П., Іртищева І. О., Карпенко Г. Ю. Наукові підходи щодо глобальної турбулентності: особливості виникнення, сучасний стан та перспективи впливу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 238–246.

4. Сарбаш С. М. Сучасне глобальне середовище: виклики, загрози, перспективи безпечого розвитку. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2024. № 27 127–136.

5. Хахалев Д. О. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. Статий розвиток економіки. 2024. № 3.50. С. 432–437.

6. Комлева Т., Крамський С., Захарченко О. Економічний вимір процесів управління інфраструктурою водного транспорту в умовах турбулентності в Україні. Статий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 180–187.

7. Кравченко О., Шкуренко О., Жиленко А., Левченко Д. Моделювання ризиків функціонування транспортних підприємств в сучасних умовах. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2025. № 5. С. 120–126.

8. Маковоз О., Ус Ю. Резильентність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. Економічний аналіз. 2025. № 35.2. С. 643–652.

9. Обруч Г. В., Пугач А. Ю., Холодна В. С. Трансформація принципів управління інноваційними змінами підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 91. С. 139–148.

10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352.

11. Філіна С., Дрига О., Кужель О. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економічний простір. 2024. № 7. С. 120–124.

12. Просул В., Шинкаренко І. Домінанти та бар'єри адаптивного розвитку системи управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифрових трансформацій економіки. InterConf. 2022. № 28(137). С. 8–14.

13. Лозова О.В., Тимошенко І.С. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. Економіка: реалії часу. 2024. № 5 (75). С. 51–58.

14. Коваль З. О. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища. Науковий вісник Львівської політехніки. Серія: Менеджмент та підприємництво. 2025. № 924. С. 71–81.

15. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Economy and Society. 2022. № 39. С. 45–52.

16. 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. № 4(259). С. 12–20.

17. Потьомкін С. М. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища. Бізнес Інформ. 2025. №7. С. 562–567.

18. Furr N. R., Eisenhardt K. M. Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. Journal of Management. 2021. № 47(7). Pp. 1915–1935.

1. Nuseva D., Mari R., Vukmirovic G., Macura N. Impact of Geopolitical Turbulences on Global Logistics Activities. International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. 2023. Pp. 210–217.

2. Sheffi Y. *The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected*. Cambridge: MIT Press, 2017. 488 p.
3. Pavlenko O. P., Irtyshcheva I. O., Karpenko H. YU. Naukovi pidkhody shchodo hlobal'noyi turbulentsnosti: osoblyvosti vynykennya, suchasnyy stan ta perspektyvy vplyvu. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*. 2022. Tom 7. № 1. S. 238–246.
4. Sarbash S. M. Suchasne hlobal'ne seredovyshche: vyklyky, zahrozy, perspektyvy bezpekovoho rozvytku. *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnogo universytetu*. Seriya: Ekonomika. 2024. № 27. S. 127–136.
5. Khakhalyev D. O. Modeli stratehichnogo upravlinnya stalym rozvytkom pidpryyemstva v umovakh turbulentsnogo seredovyshcha. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2024. № 3.50. S. 432–437.
6. Komlyeva T., Krams'kyi S., Zakharchenko O. Ekonomichnyy vymir protsesiv upravlinnya infrastrukturoyu vodnoho transportu v umovakh turbulentsnosti v Ukraini. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2025. № 1 (52). S. 180–187.
7. Kravchenko O., Shkurenko O., Zhylenko A., Levchenko D. Modelyuvannya ryzykiv funktsionuvannya transportnykh pidpryyemstv v suchasnykh umovakh. *Visnyk Natsional'nogo tekhnichnogo universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyy instytut" (ekonomichni nauky)*. 2025. № 5. S. 120–126.
8. Makovoz O., Us'YU. Rezylyentnist' pidpryyemstv yak chynnyk zabezpechennya stratehichnoyi stiykosti biznesu. *Ekonomichnyy analiz*. 2025. № 35.2. S. 643–652.
9. Obruch H. V., Puhach A. YU., Kholodna V. S. Transformatsiya pryntsyypiv upravlinnya innovatsiynymy zminamy pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh hlobal'noyi turbulentsnosti. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2025. № 91. S. 139–148.
10. Hudz' O.I. Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' ta klasyfikatsiya. *Ekonomichnyy zhurnal Mukachivs'koho derzhavnogo universytetu*. 2018. № 18. S. 346–352.
11. Filina S., Dryha O., Kuzhel' O. Teoretychni ta metodychni aspekty stratehii rozvytku pidpryyemstva. *Ekonomichnyy prostir*. 2024. № 7. S. 120–124.
12. Hudz' O.I. Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' ta klasyfikatsiya. *Ekonomichnyy zhurnal Mukachivs'koho derzhavnogo universytetu*. 2018. № 18. S. 346–352.
13. Filina S., Dryha O., Kuzhel' O. Teoretychni ta metodychni aspekty stratehii rozvytku pidpryyemstva. *Ekonomichnyy prostir*. 2024. № 7. S. 120–124.
14. Hrosul V., Shynkarenko I. Dominantnyy ta bar'yery adaptyvnoho rozvytku systemy upravlinnya pidpryyemstvom rozdrubnoyi torhivli v umovakh tsyfrovoykh transformatsiy ekonomiky. *InterConf*. 2022. № 28(137). S. 8–14.
15. Lozova O.V., Tymoshenko I.S. Upravlinnya stratehichnymy zminamy pidpryyemstva: proaktyvnyy pidkhid ta kadrovyy potentsial. *Ekonomika: realiyi chasu*. 2024. № 5 (75). S. 51–58.
16. Koval' Z. O. Analiz stratehichnykh mozhlyvostey pidpryyemstva v umovakh turbulentsnosti seredovyshcha. *Naukovyy visnyk Lvivskoyi politekhniky*. Seriya: Menedzhment ta pidpryyemnytstvo. 2025. № 924. S. 71–81.
17. Vlasova V. P., Tarnovska I. V., Nedolya D. V. Biznes-stratehiya pidpryyemstva v umovakh turbulentsnogo zovnishnogo seredovyshcha. *Economy and Society*. 2022. № 39. S. 45–52.
18. Pryhara O., Yarosh-Dmytrenko L. Stratehiya adaptatsiyi biznesu v turbulentsnomu rynkovomu seredovyshchi pid chas viyny v Ukraini. *Visnyk Kyivskoho natsional'nogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. Seriya: Ekonomika. 2023. № 4(259). S. 12–20.
19. Potomkin S. M. Kontseptual'ni zasady rozrobky stratehii rozvytku transportnykh pidpryyemstv v umovakh turbulentsnogo seredovyshcha. *Biznes Inform*. 2025. № 7. C. 562–567.
20. Furr N. R., Eisenhardt K. M. Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*. 2021. № 47(7). Pp. 1915–1935.