

Світлана Шепеленко¹, Тетяна Дем'яненко²

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У статті запропоновано підхід до управління стратегічним розвитком транспортних підприємств в умовах турбулентності на основі адаптивного та ризик-орієнтованого управління. Розглянуто ключові чинники, що впливають на функціонування та розвиток підприємств транспортної галузі, зокрема економічні коливання, технологічні зміни, регуляторні обмеження, соціальні трансформації та екологічні виклики.

Особлива увага приділяється аналізу невизначеності зовнішнього середовища, формуванню гнучких стратегій розвитку, впровадженню сценарного планування та підвищенню здатності підприємств до швидкого реагування на зміни. Обґрунтовано необхідність інтеграції сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій і механізмів управління ризиками для забезпечення ефективності стратегічних рішень.

Запропонований підхід сприяє зниженню негативного впливу турбулентного середовища, підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню стійкості транспортних підприємств та забезпеченню їх стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегічний розвиток, транспортні підприємства, турбулентність середовища, адаптивне управління, ризик-орієнтований підхід, конкурентоспроможність, інновації, стійкість підприємства.

Рис. 4. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-340-347

¹ <https://orcid.org/0009-0006-3952-2035>

² <https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

Shepelenko Svitlana, Tetiana Demyanenko

MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES IN CONDITIONS OF TURBULENCE

The article proposes an approach to the management of the strategic development of transport enterprises in conditions of turbulence on the basis of adaptive and risk-oriented management. The key factors influencing the functioning and development of enterprises in the transport industry are considered, in particular economic fluctuations, technological changes, regulatory restrictions, social transformations and environmental challenges.

Particular attention is paid to the analysis of the uncertainty of the external environment, the formation of flexible development strategies, the introduction of scenario planning and increasing the ability of enterprises to quickly respond to changes. The need to integrate modern management tools, digital technologies and risk management mechanisms to ensure the effectiveness of strategic decisions is substantiated.

The proposed approach contributes to reducing the negative impact of the turbulent environment, increasing the efficiency of resource use, strengthening the resilience of transport enterprises and ensuring their stable development in the long term.

Keywords: strategic development, transport enterprises, turbulence of the environment, adaptive management, risk-oriented approach, competitiveness, innovations, enterprise sustainability.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.03.2026

¹ V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

² V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасні транспортні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та динамічних змін. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, геополітичні ризики, коливання попиту на транспортні послуги та зростання конкуренції суттєво ускладнюють умови їх діяльності. Додатковий вплив здійснюють кризові явища, зокрема економічні спади, воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів та зміни у регуляторному середовищі, що особливо актуально для підприємств. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони не забезпечують належного рівня адаптивності та гнучкості. Відсутність своєчасного реагування на зовнішні виклики призводить до зниження конкурентоспроможності, втрати ринкових позицій і погіршення фінансових результатів транспортних підприємств. Разом із тим, існує об'єктивна потреба у формуванні нових підходів до управління стратегічним розвитком, які б враховували турбулентність зовнішнього середовища, забезпечували стійкість функціонування підприємств і створювали передумови для їх довгострокового розвитку. Недостатня розробленість теоретико-методичних засад і практичних інструментів стратегічного управління в умовах невизначеності зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері.

Таким чином, проблема полягає у необхідності вдосконалення механізмів управління стратегічним розвитком транспортних підприємств з урахуванням сучасних викликів турбулентного середовища, що забезпечить їх адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища управління стратегічним розвитком транспортних підприємств набуває значення не лише інструменту оперативного реагування, а й важливої складової довгострокової стратегії забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності. Динамічність змін, зростання ризиків, порушення логістичних ланцюгів та нестабільність ринкового середовища зумовлюють необхідність впровадження нових підходів до стратегічного управління.

Теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємствами розкрито у працях вітчизняних дослідників значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили Харута В., Маруніч В., Харута В., Григоревська М. [1], Райчева Л. І. [2], Побережна З. М., Трухан О. Л. [3], Семенчук, Т., Кушнір, А. [4], Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. [9], у працях яких розглянуто питання стратегічного планування, адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності їх функціонування.

Разом із тим у наукових працях висвітлюються й галузеві особливості функціонування транспортних підприємств, зокрема їх залежність від інфраструктурних, економічних і регуляторних факторів. Наголошується на необхідності формування антикризових стратегій, впровадження адаптивних управлінських механізмів та підвищення ефективності використання ресурсів у умовах нестабільності.

Попри значну кількість досліджень, питання управління стратегічним розвитком транспортних підприємств саме в умовах турбулентності

залишаються недостатньо розкритими. Існуючі наукові підходи не повною мірою враховують комплексний вплив швидкозмінного середовища на процес формування та реалізації стратегій, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є комплексне обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком транспортних підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища, спрямованих на підвищення їх адаптивності, стійкості функціонування та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Основні результати дослідження. У сучасній економіці транспортні підприємства опинилися в епіцентрі глибоких трансформацій, де стабільність поступається місцем динамічній мінливості. Турбулентність середовища більше не є тимчасовим явищем — вона стає новою нормою функціонування, у якій традиційні інструменти стратегічного управління втрачають свою ефективність. Відтак підприємства змушені переосмислювати підходи до розвитку, переходячи від жорсткого планування до гнучких, адаптивних моделей, що дозволяють не лише реагувати на зміни, а й формувати власну траєкторію руху в умовах невизначеності [1].

Транспортна система, як відкрита економічна структура, постійно взаємодіє з численними зовнішніми чинниками, які формують складне поле впливів. Щоб глибше усвідомити характер цієї взаємодії, доцільно звернутися до узагальненої візуальної моделі (рис. 1), яка демонструє багатовекторність впливів та необхідність системної відповіді підприємства.

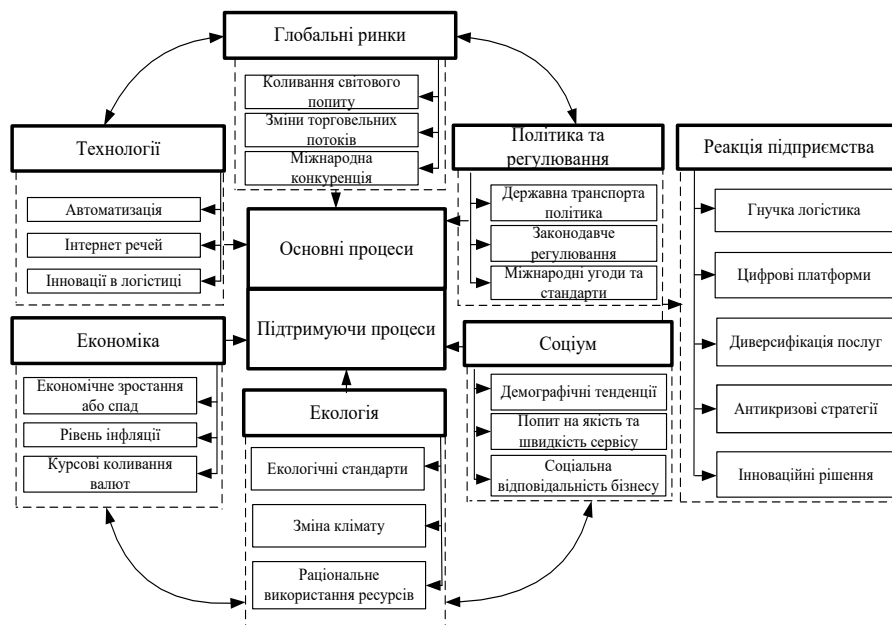


Рис. 1. Турбулентне середовище як багатовекторна система впливів, розроблено автором

Як відображено на рис. 1, транспортне підприємство функціонує у складній системі взаємопов'язаних впливів, де кожен зовнішній фактор не існує ізольовано, а формує сукупний ефект через взаємодію з іншими елементами середовища. Економічні зміни можуть провокувати політичні рішення, технологічні інновації трансформують структуру попиту, а соціальні зрушення впливають на регуляторну політику та екологічні вимоги. У результаті виникає багаторівнева система нелінійних зв'язків, у якій наслідки управлінських рішень важко передбачити за допомогою традиційних підходів. Саме така складність і породжує ефект турбулентності, що проявляється у швидкій зміні умов функціонування, зростанні ризиків і появі нових, часто непередбачуваних можливостей.

За таких обставин стратегічне управління перестає бути послідовністю чітко визначених етапів із фіксованими результатами. Воно трансформується у гнучкий процес, що передбачає постійний аналіз, адаптацію та переосмислення раніше прийнятих рішень. Важливою характеристикою такого підходу є відмова від жорсткої прив'язаності до довгострокових планів на користь сценарного мислення, яке дозволяє враховувати різні варіанти розвитку подій. У цьому контексті стратегія виступає не як статичний документ, а як динамічна модель поведінки підприємства у змінному середовищі [3].

Як показано на рис. 2, стратегічне управління набуває циклічного характеру, де кожен етап логічно продовжує попередній і водночас створює основу для наступного. Аналіз середовища не обмежується одноразовою оцінкою, а здійснюється на постійній основі з урахуванням нових даних та тенденцій. Формування стратегії відбувається як процес вибору серед альтернатив, які можуть змінюватися залежно від ситуації. Реалізація передбачає гнучке управління ресурсами та швидке реагування на відхилення, а контроль і коригування виступають не завершальним етапом, а механізмом безперервного вдосконалення.

Такий замкнений контур розвитку забезпечує здатність підприємства не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на власну траєкторію розвитку. Постійний зворотний зв'язок між етапами дозволяє оперативно виявляти слабкі місця, коригувати дії та підвищувати ефективність управлінських рішень. У результаті стратегічне управління перетворюється на інструмент підтримання стійкості та формування конкурентних переваг навіть у середовищі високої невизначеності [9].

У запропонованому підході спіралеподібна модель розвитку принципово відрізняється від лінійних або циклічних концепцій тим, що кожен наступний «виток» не є повторенням попереднього стану, а відображає перехід на новий рівень складності та зрілості системи. Це означає, що стратегічне управління не відтворює однакові дії в різних періодах, а адаптується до змін зовнішнього середовища, технологічних зрушень і внутрішніх трансформацій організації.

У такій логіці розвиток підприємства слід розглядати як безперервний процес накопичення та переосмислення досвіду, де кожен етап формує основу для наступного, але вже в якісно змінених умовах. Відповідно, стратегія набуває еволюційного характеру: вона не лише коригується під впливом

факторів середовища, а й поступово ускладнюється, інтегруючи нові управлінські підходи, компетенції та інструменти [2].

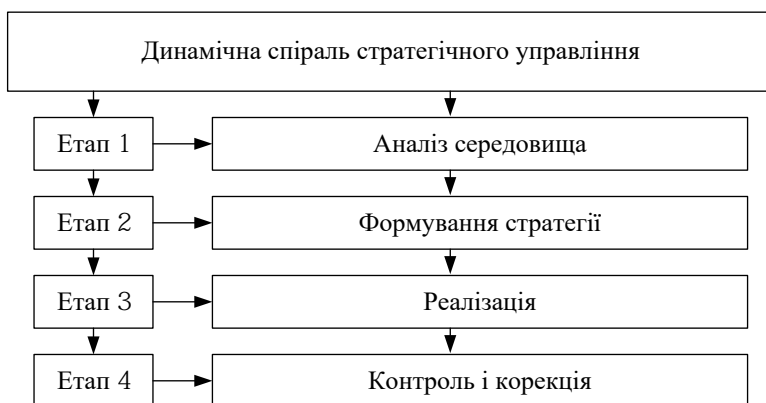


Рис. 2. Динамічна спіраль стратегічного управління, розроблено автором

Ключовим елементом цієї моделі виступає внутрішня ресурсна база підприємства. Йдеться не просто про наявність окремих ресурсів, а про їхню узгодженість, взаємодоповнюваність та здатність працювати як єдина система. Саме ступінь такої інтеграції визначає, наскільки ефективно організація може реалізовувати стратегічні цілі, швидко реагувати на зміни та підтримувати конкурентоспроможність.

У цьому контексті модель ресурсного балансу (рис. 3) доцільно трактувати як інструмент оцінювання та узгодження ключових груп ресурсів підприємства — фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних та організаційних. Її сутність полягає у виявленні диспропорцій між ними та формуванні такої структури, за якої кожен ресурс підсилює інші, а не створює обмеження.

Збалансованість ресурсів дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли сумарний результат перевищує просту суму окремих складових. У свою чергу, порушення балансу призводить до стратегічних розривів: навіть за наявності достатнього обсягу ресурсів підприємство може втрачати ефективність через їх неузгоджене використання.

Стратегія виникає не як окремий елемент, а як результат взаємодії ключових ресурсів. Людський капітал генерує ідеї та забезпечує гнучкість, технології створюють інструментальну базу розвитку, а фінанси визначають масштаб і швидкість реалізації змін. У сукупності вони формують синергію, яка дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів [7].

Однак в умовах турбулентності особливого значення набуває управління ризиками. На відміну від стабільного середовища, де ризики можна чітко класифікувати, у нестабільних умовах вони мають латентний і часто непередбачуваний характер. Тому підприємства переходять від реактивного управління до превентивного, що базується на сценарному аналізі та

моделюванні альтернативних варіантів розвитку. Цей підхід можна представити у вигляді багатоваріантної логіки прийняття рішень (рис. 4).

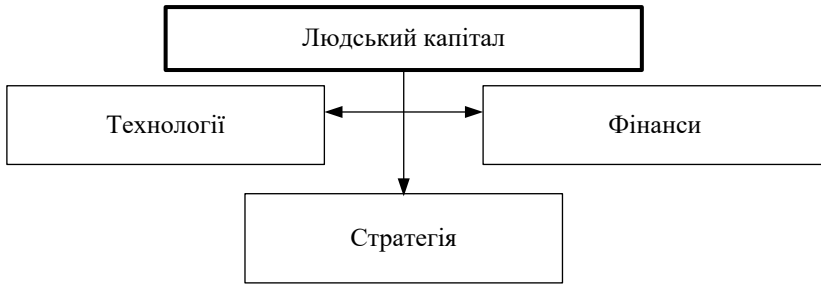


Рис. 3. Інтегрована модель стратегічних ресурсів, розроблено автором



Рис. 4. Сценарна модель стратегічного вибору, розроблено автором

Як видно з рис. 4, стратегічне рішення не є жорстко фіксованим, а формується на основі аналізу кількох сценаріїв. Це дозволяє підприємству зменшити невизначеність та підвищити стійкість до шоків.

Управління стратегічним розвитком транспортних підприємств у турбулентному середовищі набуває нової якості. Воно більше не обмежується довгостроковими планами, а перетворюється на живу систему, здатну до саморегуляції та адаптації. Ключовими характеристиками такої системи стають гнучкість, інноваційність, здатність до навчання та інтеграція ресурсів.

Саме підприємства, які сприймають турбулентність не як загрозу, а як простір можливостей, отримують стратегічну перевагу. Вони не просто

приспосовуються до змін, а використовують їх як каталізатор власного розвитку, формуючи нові ринки, послуги та підходи до управління.

Висновки. У сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища управління стратегічним розвитком транспортних підприємств набуває особливої складності та водночас критичної значущості. Швидкі зміни ринкової кон'юнктури, нестабільність економічних процесів, зростання конкуренції та вплив геополітичних факторів вимагають від підприємств гнучких підходів до формування та реалізації стратегій, а також здатності оперативно переорієнтувати свою діяльність залежно від нових викликів.

У таких умовах стратегічне управління перестає бути виключно інструментом довгострокового планування і трансформується у безперервний процес прийняття рішень, що базується на постійному моніторингу зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства. Це передбачає необхідність регулярного перегляду стратегічних цілей, коригування пріоритетів розвитку та впровадження інноваційних управлінських підходів.

Дослідження показало, що ефективний стратегічний розвиток у таких умовах неможливий без постійної адаптації управлінських рішень та переосмислення ключових напрямів діяльності. Транспортні підприємства поступово переходять від жорстко регламентованих моделей планування до більш гнучких і адаптивних систем управління, які дозволяють не лише реагувати на зміни, але й прогнозувати їхній вплив та завчасно формувати відповідні управлінські дії.

Окремої уваги потребує питання внутрішньої організаційної спроможності підприємства. Вона включає рівень ефективності використання ресурсів, якість управлінських процесів, ступінь цифровізації діяльності, а також здатність персоналу до швидкого навчання та адаптації. Саме сукупність цих елементів формує реальну основу конкурентоспроможності транспортного підприємства в умовах високої невизначеності.

Крім того, важливим чинником є здатність підприємства забезпечувати узгодженість між різними видами ресурсів і функціональними підсистемами. Недостатня координація між фінансовими, матеріальними, кадровими та інформаційними ресурсами призводить до втрати ефективності навіть за їх достатнього обсягу. Натомість їхня інтеграція створює синергетичний ефект, що посилює загальну результативність діяльності.

Таким чином, стратегічне управління транспортними підприємствами в умовах турбулентності має ґрунтуватися на принципах гнучкості, системності, адаптивності та безперервного розвитку. Важливою передумовою успіху є також розвиток стратегічного мислення управлінського персоналу, використання сучасних аналітичних інструментів та впровадження цифрових технологій у процес прийняття рішень. Лише комплексне поєднання цих підходів дозволяє забезпечити довгострокову стійкість, підвищити ефективність діяльності та сформувати стійкі конкурентні переваги транспортного підприємства в динамічному середовищі.

1. Харута В., Маруніч В., Харута В., Григорєвська М. Стратегічне управління проектами підприємств транспортної галузі. Управління розвитком складних систем. 2021. № 45. С. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65>

2. Райчева Л. І. Стратегії структурного розвитку та модернізації транспортного комплексу національної економіки: дис. д-ра екон. наук: 08.00.03. Тернопіль. 2024. 465 с. URL: https://www.wunu.edu.ua/svr/svr_D/raycheva/diser.pdf.
3. Побережна З. М., Трухан О. Л. Формування системи стратегічного управління транспортними підприємствами. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 306-313. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287266>.
4. Семенчук, Т., & Кушнір, А. (2025). Аналіз сучасного стану роботи транспортних підприємств. Економіка та суспільство, (74). вилучено із <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6025>
5. Хаєцька, О., Коваль, О. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. Економіка та суспільство, (59). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111>
6. Ю. О. Бекетов, Т. В. Волкова, В. П. Кужель, Н. Г. Бережна, і Є. О. Уколов, «Модель стратегічного управління розвитком вантажних автотранспортних підприємств», ВМТ, вип. 21, вип. 1, с. 10–21, Лют 2026.
7. Elbert R., Monios J., Stefansson G. Maintaining and Adapting Intermodal Supply Chains in a Changing World. Research in Transportation Business & Management. 2024. № 102. URL: <https://www.sciencedirect.com/special-issue/10GNS7G7SN5>
8. Паливода О.М. (2023). Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. Бізнес Інформ, Вип. 8. С. 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>.
9. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. (2021). Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство, Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>.
10. Бобиль В.В., Дехтяр С.С. (2022). Специфіка функціонування підприємств транспорту в умовах фінансової нестабільності. Ефективна економіка, Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.4>.

1. Kharuta V., Marunych V., Kharuta V., Hryhorevska M. Strategic management of projects of transport industry enterprises. Management of the development of complex systems. 2021. № 45. Pp. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65>
2. Raycheva L. I. Strategies of structural development and modernization of the transport complex of the national economy: diss. Doctor of Economics. Sci.: 08.00.03. Ternopil. 2024. 465 p. URL: https://www.wunu.edu.ua/svr/svr_D/raycheva/diser.pdf.
3. Poberezhna Z. M., Trukhan O. L. Formation of the system of strategic management of transport enterprises. Bulletin of transport and industry economics. 2023. № 81-82. Pp. 306-313. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287266>.
4. Semenchuk, T., & Kushnir, A. (2025). Analysis of the current state of transport enterprises. Economy and Society, (74). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6025>
5. Khayetska, O., Koval, O. Investment and Innovation Activity of Transport and Logistics Enterprises. Economics and Society, (59). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111>
6. O. Beketov, T. V. Volkova, V. P. Kuzhel, N. G. Berezhnaya, and E. O. Ukolov, "Model of strategic management of the development of freight motor transport enterprises", VMT, vol. 21, vol. 1, pp. 10–21, Feb 2026.
7. Elbert R., Monios J., Stefansson G. Maintaining and Adapting Intermodal Supply Chains in a Changing World. Research in Transportation Business & Management. 2024. № 102. URL: <https://www.sciencedirect.com/special-issue/10GNS7G7SN5>
8. Palyvoda, O.M. (2023). Strategies for the Development of Transport Enterprises of Ukraine in the Context of European Integration and War. Business Inform, Vol. 8, pp. 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>.
9. Kovalchuk A.M., Ryzhevska N.R. (2021). Strategic guidelines for the development of transport enterprises in modern conditions. Economics and Society, Vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>.
10. Bobyl V.V., Dekhtyar S.S. (2022). Specifics of the functioning of transport enterprises in conditions of financial instability. Effective Economy, Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.4>.