

У процесі реалізації діяльності людина зустрічається з необхідністю об'єднання теорії та практики, перетворення знань у професійні навички для ефективного досягнення встановлених цілей. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Арутюнова Л. М., Пирогова Е. В. Теория организации. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 112 с.
2. Вайнський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : навч. посіб. Суми, 2016. 260 с.
3. Гуяр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации. М. : Дело, 2000. 376 с.
4. Кислий В. М., Бондар Т. В. Методология системного підходу та наукових досліджень : конспект лекцій. Суми, 2014. 27 с.
5. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. М. : Юнити-Дана, 2012. 487 с.
6. Латфуллин Г. А., Никитин А. С., Серебренников С. С. Теория менеджмента. СПб. : Питер, 2019. 432 с.
7. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль, 2016. 304 с.
8. Мильнер Б. З. Теория организации. М. : ИНФРА-М, 2010. 480 с.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб. : Питер, 2011. 460 с.
10. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підруч. 2-ге вид., допов. і перероб. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.
11. Рузавин Г. И. Концепции современного естествознания. М. : Проспект, 2013. 185 с.
12. Selznick P. Foundation of the Theory of Organization. N. Y. : ASR, 1976. 680 p.

REFERENCES

- Arutyunova, L. M., and Pirogova, Ye. V. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Ulyanovsk: UIGTU, 2007.
- Guiyar, F. Zh., and Kelli, Dzh. N. *Preobrazovaniye organizatsii* [Organization Transformation]. Moscow: Delo, 2000.
- Krasovskiy, Yu. D. *Organizatsionnoye povedeniye* [Organizational Behavior]. Moscow: Yuniti-Dana, 2012.
- Kyslyi, V. M., and Bondar, T. V. *Metodolohiia systemnoho pidkhodu ta naukovykh doslidzhen : konspekt lektsii* [Methodology of Systems Approach and Research: Lecture Notes]. Sumy, 2014.
- Latfullin, G. A., Nikitin, A. S., and Serebrennikov, S. S. *Teoriya menedzhmenta* [Management Theory]. St. Petersburg: Piter, 2019.
- Luchko, M. R., Zhukevych, S. M., and Farion, A. I. *Finansovyi analiz* [Financial Analysis]. Ternopil, 2016.
- Milner, B. Z. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: INFRA-M, 2010.
- Mintzberg, G. *Struktura v kulake. Sozdaniye effektivnoy organizatsii* [Structure in a Fist. Creation of an Effective Organization]. St. Petersburg: Piter, 2011.
- Monastyrskiy, H. L. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Ternopil: Krok, 2019.
- Ruzavin, G. I. *Kontseptsii sovremennogo yestestvoznaniya* [Concepts of Modern Natural Science]. Moscow: Prospekt, 2013.
- Selznick, P. *Foundation of the Theory of Organization*. New York: ASR, 1976.
- Vazhynskiy, S. E., and Shcherbak, T. I. *Metodyka ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen* [Methods and Organization of Scientific Research]. Sumy, 2016.

УДК 338.24:656.078

JEL: L10; M11

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-139-145>

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

©2022 МАКСИМОВ С. Б.

УДК 338.24:656.078

JEL: L10; M11

Максимов С. Б. Формування механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств транспорту

Спотворене уявлення підприємців про сутність і значущість застосування стратегічного планування призводить до відсутності розробок дієвих механізмів його реалізації. Особливо гостро дане питання постає перед транспортними підприємствами, які залежать від виробничо-технологічних і маркетингово-збутових змін, що відбуваються не лише в транспортній, а і в інших галузях національного господарства. Наявність значного арсеналу інструментарію стратегічного планування, розробленого західними науковцями, потребує їх коректування, адаптації та модифікації для використання українськими підприємствами. У статті звернено увагу на те, що питання механізму стратегічного планування на підприємстві, як соціально-економічної одиниці, гостро стоїть у сьогоденні. Переважно воно висвітлене на рівні громад, регіонів чи держави в цілому, проте рідко розглядається в площині підприємств. Проаналізовані підходи до формування механізму стратегічного планування підприємств вітчизняних науковців свідчать про обмежене використання наявного інструментарію стратегічного планування, що фокусується на застосуванні одного методу та відсутності необхідних складових механізму з визначенням серед них взаємовпливом і взаємозв'язком. Такий підхід є нераціональним і неефективним з огляду на складні та мінливі умови функціонування підприємств. На базі цього сформовано механізм адаптивного стратегічного планування для транспортних підприємств, який покликаний координувати етапи проведення стратегічного планування та визначатиме інструментарій для врахування максимальної кількості факторів, а також формуватиме напрямки на шляху становлення конкурентоспроможної діяльності, підвищення фінансової стійкості, подолання неплатоспроможності та стагнаційних процесів у діяльності підприємства відповідно до змін навколишнього середовища. Основними складовими запропонованого механізму є сам процес стратегічного планування, що базується на принципах, складових і завданнях стратегічного планування та враховує передумови виникнення загрозливих ситуацій; комплексний моніторинг діяльності підприємства, що охоплює системний аналіз, визначення стратегічних пріоритетів і впливу факторів

зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення «горизонту» стратегічного планування, що передбачає розробку середньострокового, довгострокового та двотермінового планів; розрахунок прогностичних показників за системою індикаторів та їх коригування у випадку змін факторів впливу; оцінка ефективності стратегічного плану. Наявність зазначених складових є запорукою успішного проведення стратегічного планування та реалізації стратегічних програм.

Ключові слова: стратегічне планування, адаптація, механізм стратегічного планування, транспортні підприємства.

Рис.: 1. **Бібл.:** 9.

Максимов Сергій Борисович – старший викладач кафедри інженерних дисциплін, Дунайський інститут Національного університету «Одеська морська академія» (вул. Фанагорійська, 9, Ізмаїл, 68600, Україна)

E-mail: maksimov15477@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2290-5439>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211683502>

UDC 338.24:656.078

JEL: L10; M11

Maksymov S. B. Formation of an Adaptive Strategic Planning Mechanism for Transport Enterprises

The distorted idea of entrepreneurs about the essence and significance of the application of strategic planning leads to the lack of development of effective mechanisms for its implementation. This issue is especially acute for transport enterprises that depend on production-technological and marketing changes occurring not only in transport, but also in other sectors of the national economy. The presence of a significant arsenal of strategic planning tools developed by Western scientists requires their adjustment, adaptation and modification for use by Ukrainian enterprises. The article draws attention to the fact that the issue of the mechanism of strategic planning at the enterprise, being a socioeconomic unit, becomes topical in the present day reality. It is mainly covered at the level of hromadas, regions or the State as a whole, but is rarely considered in the plane of enterprises. The analyzed approaches of domestic scientists to the formation of the mechanism of strategic planning at enterprises indicate a limited use of the existing strategic planning tools, which focuses on the use of one method and the absence of the necessary components of the mechanism with a certain interoperability and interconnection among them. Such an approach is non-rational and ineffective given the difficult and changing conditions of operation of enterprises. With attention to the above, an adaptive strategic planning mechanism for transport enterprises has been formed, which is designed to coordinate the stages of strategic planning and determine the instruments to take into account the maximum number of factors, as well as form directions on the way to ensuring competitive activities, increase financial stability, overcome insolvency and stagnant processes in the activities of the enterprise taking into account environmental changes. The main components of the proposed mechanism are the strategic planning process itself, based on the principles, components and objectives of strategic planning and taking into account the prerequisites for the occurrence of threatening situations; comprehensive monitoring of the company's activities, covering system analysis, determination of strategic priorities and influence of factors of the external and internal environment; defining the horizon of strategic planning, which provides for the development of medium, long-term and two-term plans; calculation of forecast indicators according to the indicator system and their adjustment in case of changes in the influence factors; evaluation of the efficiency of the strategic plan. The presence of these components is the key to successful strategic planning and implementation of strategic programs.

Keywords: strategic planning, adaptation, strategic planning mechanism, transport enterprises.

Fig.: 1. **Bibl.:** 9.

Maksymov Sergiy B. – Senior Lecturer of the Department of Engineering Disciplines, Danube Institute of the National University "Odesa Maritime Academy" (9 Fanahoriiska Str., Izmail, 68600, Ukraine)

E-mail: maksimov15477@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2290-5439>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211683502>

Постійні трансформаційні процеси ринкової економіки та мінливість навколишнього середовища ставлять перед підприємствами ряд вимог щодо підвищення адаптивної спроможності й утримання конкурентних позицій. Значні перешкоди для підприємницької діяльності всіх галузей національного господарства в останні роки здійснила пандемія COVID-19, яка змусила змінити вектори діяльності та серйозно поставитися до її планування та прогнозування. Найбільш вразливою в цей час стала транспортна галузь, яка виконує обслуговуючу роль. Різке зменшення обсягів вантажних і пасажирських перевезень, зростання рівня витрат і зменшення прибутковості є важливим приводом для розробки реального та дієвого механізму стратегічного планування на транспортних підприємствах. Розуміння сутності та використання інструментарію стратегічного планування дозволить їм залишатися успішними та конкурентоспроможними в мінливому ринковому середовищі.

Дослідженню проблем стратегічного планування підприємницької діяльності присвячено безліч наукових праць як вітчизняних – В. М. Андрєєва, І. А. Анічкіна, Т. О. Безземельна, Н. С. Беяєва, М. П. Бутко, В. М. Вакуленко, І. В. Горбачова, В. В. Грищенко, О. І. Дацій, А. О. Дегтяр, В. А. Дикань, Ю. В. Журавель, В. О. Зубенко, К. В. Ілляшенко, Є. М. Кайлюк, О. О. Карпіщенко, Т. В. Константинова, Г. І. Кіндрацька, М. Х. Корецький, М. В. Климентова, Т. А. Кравченко, С. Ю. Кулакова, В. А. Кучер, О. В. Маковоз, І. А. Поделинська, В. М. Порожня, А. І. Притула, С. С. Свіридова, О. М. Скібіцький, В. П. Сладкевич, С. П. Сударкіна, В. В. Тертичка, І. В. Токмакова, С. А. Толстова, Л. М. Швець, З. Є. Шершньова, О. В. Шраменко, так і зарубіжних учених – М. Альберт, Б. Альтстренд, І. Ансофф, Р. Бергер, К. Боумен, П. Дойль, П. Друкер, К. Ендрюс, У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Дж. Лемпел, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Скотт, Д. Стейнер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, Ф. Хедоурі, А. Чандлер та інші. У їх працях висвітлюються

питання сутності та змісту стратегічного планування, наводяться його переваги та недоліки, етапи здійснення та методика реалізації. Найважливішим інструментарієм стратегічного планування вітчизняних науковців є недостатньо актуальним і недовірливим у сучасних умовах господарювання, а закордонні методики потребують значного коректування перед застосуванням. Варто зазначити, що більшість розроблених методик стратегічного планування орієнтовані на розвиток окремого регіону чи міста та зовсім оминають таку соціально-економічну одиницю, як підприємство.

У сучасних економічних джерелах відсутній підхід до формування механізму стратегічного планування для транспортних підприємств, що унеможливає розробку якісної та результативної стратегічної програми розвитку конкурентоспроможного потенціалу та розширення цільових ринків збуту в нестабільному середовищі функціонування.

Метою статті є формування механізму адаптивного стратегічного планування, який дозволить підприємцям спростити процес планування власної діяльності, підвищити стійкість до змін зовнішнього та внутрішнього середовища і досягти максимальної ефективності функціонування.

Досліджуючи особливості здійснення стратегічного планування на українських підприємствах, було визначено, що більшість з них мають спотворене уявлення про його сутність, що, як наслідок, не може надати ефективний результат. Використання окремих елементів стратегічного планування та складання бізнес-планів для вирішення конкретних проблем сьогодення, які здебільшого стосуються реконструкції, модернізації чи технічного переоснащення підприємства, не можуть принести бажаних результатів з підвищення продуктивності діяльності підприємства та досягнення запланованого економічного ефекту.

Питання дієвого, відповідного сучасним вимогам інструментарію стратегічного планування стоїть гостро на сьогоднішній день. Особливо актуальне воно для транспортних підприємств, які залежать від виробничо-технологічних і маркетингово-збутових змін, що відбуваються не лише в транспортній, а і в інших галузях національного господарства.

Розширення ринкових відносин спонукає організаційні структури до вивчення стратегічного інструментарію й усвідомлення його ролі у стратегічному плануванні. Практичні навички застосування методик і механізмів стратегічного планування українськими підприємствами обмежуються низьким рівнем знань та адаптованості існуючого інструментарію до умов діяльності вітчизняного транспортно-господарського сектора.

Існуючі механізми стратегічного планування, що були апробовані підприємствами в інших галузях, не можуть застосовуватися транспортними підпри-

ємствами без внесення коригувань, що обумовлюється їх специфікою та потребує власної методології й інструментарію стратегічного планування.

Так, механізм застосування технологій стратегічного планування діяльності підприємств, запропонований С. Ю. Кулаковою та А. І. Притулою [5] більшою мірою висвітлює коротку характеристику методів, моделей і підходів стратегічного планування з акцентуванням доцільності моменту їх використання. Представлений механізм позбавлений етапів проходження стратегічного планування, взаємозв'язків між ними та кінцевого результату, тобто втрачено сам процес стратегічного планування, а акцент зроблено лише на його інструментарії.

У роботі «Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства» В. А. Кучер [6] описує чотири етапи, які має включати механізм стратегічного планування, а саме:

- ✦ аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників;
- ✦ визначення можливих сценаріїв розвитку підприємства;
- ✦ визначення пріоритетних напрямів розвитку з урахуванням привабливості ринку та тенденцій внутрішніх змін підприємства;
- ✦ розробка дій і остаточної програми стратегічного розвитку щодо ослаблення дії загроз ринку і визначення напрямів подолання існуючих загроз та вибір пріоритетних сфер виробництва.

Реалізація запропонованого механізму здійснюється на основі ґрунтовного SWOT-аналізу, проте в сьогоденних умовах результатів даного методу недостатньо для формування ефективного стратегічного плану підприємства.

Вивчення особливостей формування механізмів стратегічного планування аграрних підприємств І. В. Горбачовою [2] зводиться до використання PEST-аналізу, що, звісно, вагомо впливає на формування стратегічних програм на етапі їх планування, але недостатньо при прийнятті стратегічних рішень та узгодженні кінцевого варіанта стратегічного плану.

Удосконаленню механізмів стратегічного планування підприємств харчової промисловості присвячені наукові дослідження Т. В. Константинової [4], у яких автор пропонує використання механізму, що передбачає дослідження дестабілізаційних факторів, які необхідно подолати або пом'якшити, та врахування причин їх появи. Такий механізм має за мету управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості в умовах конкуренції й економічної нестабільності та переважно спрямований на процес збалансування виробничої програми підприємства, що є лише однією зі складових стратегічного планування.

Проведене дослідження наявності механізмів стратегічного планування підприємств інших вітчиз-

няних авторів зводиться до обмеженого використання наявного інструментарію стратегічного планування, що фокусується на застосуванні одного методу та відсутності необхідних складових механізму з визначеним серед них взаємовпливом і взаємозв'язком. Такий підхід є нерациональним та неефективним у складних і мінливих вимогах функціонування підприємств.

Позитивного результату від застосування інструментарію стратегічного планування можна досягти лише за наявності механізму адаптивного стратегічного планування, який координуватиме етапи проведення стратегічного планування та визначатиме найбільш дієвий інструментарій для врахування максимальної кількості факторів та формуватиме напрямки на шляху становлення конкурентоспроможної діяльності, підвищення фінансової стійкості, подолання неплатоспроможності та стагнаційних процесів у діяльності підприємства відповідно до змін навколишнього середовища. Дієвий механізм стратегічного планування підприємства має характеризуватися високим ступенем адаптації, поєднувати ефективність і динамізм та враховувати галузеву специфіку діяльності. Тому автором запропоновано механізм адаптивного стратегічного планування для підприємств транспорту (рис. 1).

Первинним елементом даного механізму є виникнення передумов для проведення стратегічного планування, які з'являються в результаті змін навколишнього середовища, перешкоджають досягненню цілей підприємства та дестабілізують його поточний стан. У результаті цього з'являється необхідність у коригуванні чи адаптації стратегічного плану, реалізація якого дозволить досягти високих виробничих та економічних результатів.

Об'єктом механізму адаптивного стратегічного планування є діяльність транспортного підприємства щодо формування стратегічних планів, проектів програм і прогнозів, які спрямовані на підвищення адаптованості підприємницької діяльності в несприятливих умовах навколишнього середовища, а суб'єктом – транспортне підприємство або відповідальна за стратегічне планування особа.

Запорукою ефективного механізму є розуміння сутності процесу стратегічного планування, що враховує визначення його складових, завдань і принципів здійснення відповідно до об'єкта та суб'єкта стратегічного планування та передумов його виникнення.

До принципів, на яких базується реалізація механізму адаптивного стратегічного планування та які забезпечують ефективність його реалізації, належать:

- ✦ *комплексність і системність*, що дозволяє врахувати взаємозалежність факторів впливу на стратегічне планування, формувати стратегічні плани та програми у взаємозв'язку всіх видів діяльності підприємства;

- ✦ *креативність*, що надає творчого підходу в нестандартних ситуаціях;
- ✦ *збалансованість*, що передбачає врахування всіх аспектів, спрямованих як на зовнішні, так і на внутрішні ситуації;
- ✦ *багатоваріантність і альтернативність*, що гарантує наявність різних варіантів стратегічних планів та програм, які дозволяють вчасно реагувати на мінливе середовище;
- ✦ *науковість*, що обґрунтовує доцільність використання обраного інструментарію стратегічного планування;
- ✦ *реалістичність і досяжність*, що забезпечує виконання раціональних і вигідних стратегічних планів і програм;
- ✦ *гнучкість і динамічність*, що надає здатність стратегічному плану коригуватися відповідно до змін, що відбуваються на підприємстві;
- ✦ *ефективність*, що гарантує отримання ефекту від господарювання;
- ✦ *соціальна орієнтованість*, що не лише спрямовує врегулювання виробничо-економічних питань, а й враховує критерії корпоративної соціальної відповідальності.

Дотримання вищенаведених принципів спонує виконання завдань і вимог, які ставляться перед результативним механізмом стратегічного планування, серед яких Л. М. Швець виділяє: високу кваліфікацію фахівців зі стратегічного планування; створення системи стратегічної інформації; ефективну систему мотивації персоналу щодо розробки та реалізації стратегії; стратегічне мислення керівників підприємств; ефективну систему моніторингу та стратегічного контролю за реалізацією стратегії; здійснення стратегічного планування в комплексі із оперативним плануванням; безперервність процесу планування; сполучення формального та інтуїтивного підходів у стратегічному плануванні в процесі розробки стратегії; використання сучасної методології стратегічного планування [9].

Важливе місце в механізмі займають складові стратегічного планування, які у взаємозв'язку та взаємозалежності задають вектор розвитку підприємства та підвищують надійність управлінських рішень, обґрунтування нововведень і змін у діяльності підприємства. До них варто віднести: діагностику ринку, на якому працює транспортне підприємство; визначення його стратегічних пріоритетів; аналіз стратегічних активів; розробку функціональних стратегій і напрямів інвестування. Лише врахування цих складових разом із актуальним інструментарієм стратегічного планування дозволяє управлінському складу вивести підприємство на новий рівень функціонування.

Всеохоплююче розуміння процесу стратегічного планування породжує необхідність здійснення

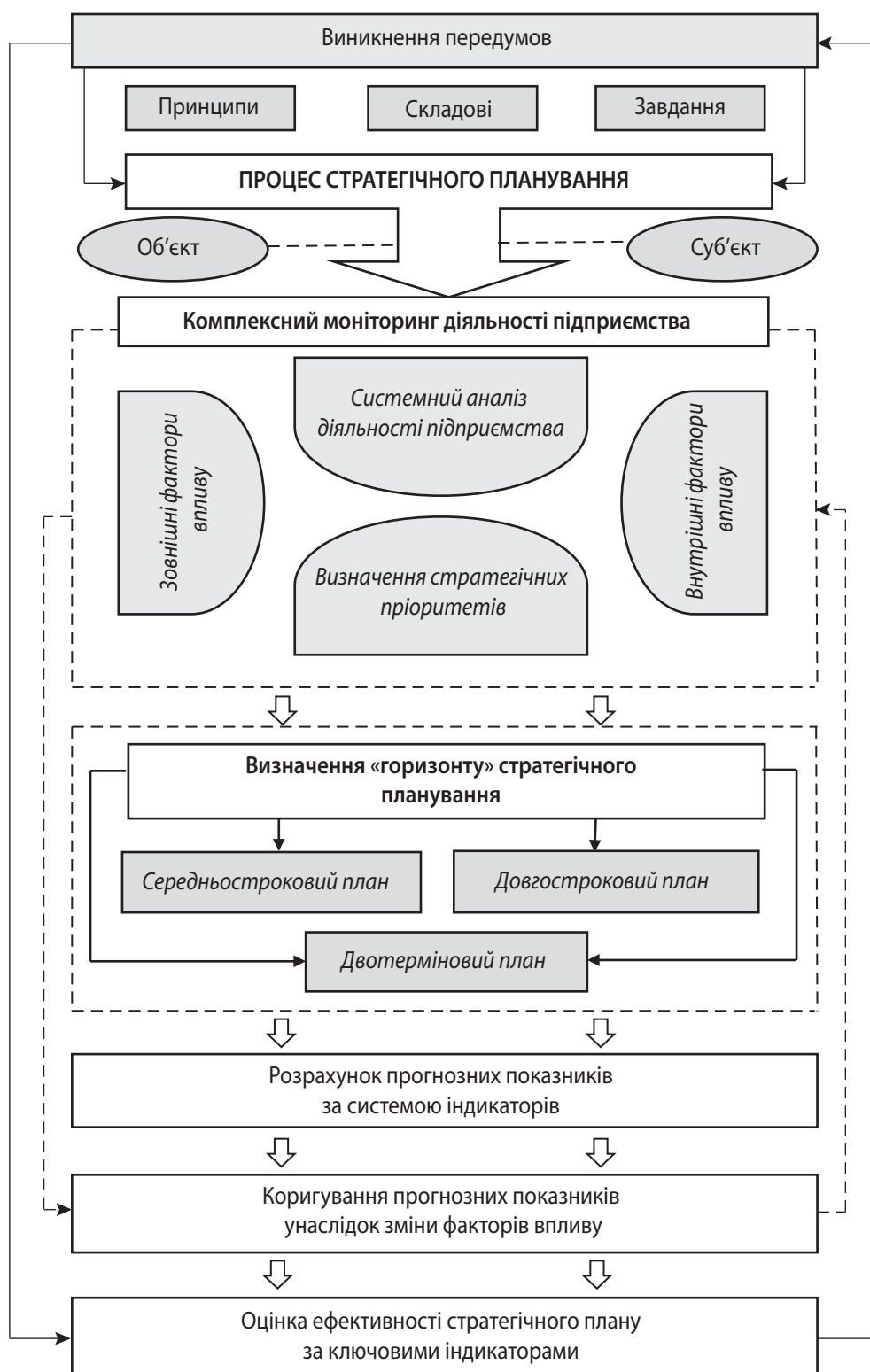


Рис. 1. Механізм адаптивного стратегічного планування для підприємств транспорту

Джерело: авторська розробка.

комплексного моніторингу діяльності підприємства, що базується на системному аналізі діяльності підприємства (здійснюється з метою розуміння реального стану функціонування); врахуванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (з метою розуміння всіх загроз і переваг підприємства) та визначенні стратегічних пріоритетів підприємницької

діяльності (з метою розуміння напрямку розвитку підприємства та розробки ключових орієнтирів стратегічного плану).

На даному етапі доцільно застосовувати аналітичні та матричні методи стратегічного планування. Представниками аналітичних методів є концепція життєвого циклу товару, метод кривих досвіду,

CVP-метод, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера, PIMS-модель тощо. Дані методи базуються на кількісних співвідношеннях і дають можливість одержати певну кількісну характеристику процесу. Результати показників здійснюють функцію орієнтуру та зазвичай характеризуються невисоким ступенем вірогідності. Матричні методи орієнтовані на здійснення портфельного корпоративного аналізу, що оцінюють якість діяльності підприємств у динаміці [8]. До них належать матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку», матриця GE/McKinsey, матриця можливостей, матриця загроз, матриця «конкурентоспроможність – стадія ЖЦТ», матриця Ансоффа, матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC), матриця «Shell»-DPM, модель (матриця) «продукт – ринок» А. Дж. Стрейнера тощо.

Розробка будь-якого стратегічного плану супроводжується визначенням тривалості його реалізації, тобто «горизонтом планування». Зазвичай він супроводжується встановленням середньострокового чи довгострокового термінів. У механізмі адаптивного стратегічного планування запропоновано використання ще й двотермінового планування, оскільки в більшості випадків на початку впровадження стратегічного планування та на витках розвитку підприємства доцільним є використання двотермінових планів, які будуть враховувати особливості один одного та стимулюватимуть управлінців до більш рішучих дій.

Стратегічний план для будь-якого терміну базується на розрахунку прогнозних показників, які доцільно оцінювати відповідно до системи індикаторів. Ураховуючи специфіку транспортної галузі, необхідно деталізувати показники відповідно до приналежності підприємства тому чи іншому виду транспорту. Проте групи показників є спільними для будь-якого транспортного підприємства, тому їх доцільно розглядати в такому складі: техніко-експлуатаційні, інноваційні, ринкові (маркетингові), фінансові, економічної ефективності, організаційні, екологічні та показники кадрового забезпечення.

Будь-яке прогнозування потребує коригування результатів відповідно до змін факторів екзогенного та ендогенного середовища на момент прийняття стратегічних рішень. Тому в механізмі адаптивного стратегічного планування передбачено здійснення оцінки ефективності стратегічного плану за ключовими індикаторами, що встановлюються експертами в галузі діяльності підприємства. Процеси прогнозування реалізуються за допомогою методів прогнозування та моделювання, наприклад:

- ✦ метод функціонального моделювання SADT (IDEF0);
- ✦ метод моделювання процесів IDEF3;
- ✦ метод моделювання потоків даних DFD;
- ✦ метод ARIS; метод екстраполяції тренду;
- ✦ метод згладжування за експонентою;

- ✦ метод кореляційно-регресійного аналізу;
- ✦ прогноз на основі індикаторів;
- ✦ нормативний метод прогнозування;
- ✦ методи експертних оцінок;
- ✦ метод системного аналізу;
- ✦ інформаційний метод;
- ✦ сценарне планування тощо.

Постійне коливання кон'юнктури ринку, зростання конкуренції в ринковій економіці вимагає проведення коригування діяльності підприємства та збільшення її адаптаційних можливостей за рахунок прогнозування та моделювання можливих майбутніх ситуацій. Стратегічне прогнозування виступає необхідним елементом формування стратегії й обґрунтування довгострокових проектів і програм підприємства, оскільки саме воно забезпечує уникнення помилок, оцінку альтернативних можливостей не лише власного підприємства, а й конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У випадку появи нових передумов здійснення стратегічного планування кінцева оцінка коригується відповідно до поточного стану діяльності підприємства та нових факторів впливу.

ВИСНОВКИ

Отже, запропонований механізм адаптивного стратегічного планування для підприємств транспорту є сукупністю послідовних дій, яка дозволяє використовувати різний інструментарій стратегічного планування, що постійно вдосконалюється та поглиблюється за рахунок глибокого стратегічного аналізу, сценарного підходу, методів прогнозування та моделювання, а також коректується залежно від стратегічних пріоритетів підприємства, галузевої специфіки, культурних особливостей ведення бізнесу та спрямованості управлінських знань.

Конкурентоспроможність транспортного підприємства в умовах ринкової економіки, що склалися в Україні, потребує освоєння та регулярного застосування не просто методів стратегічного планування, а саме механізмів адаптивного стратегічного планування, яке враховує зміни навколишнього середовища та потенціал підприємства на постійній аналітичній основі, забезпечуючи, таким чином, утримання та розвиток конкурентних переваг транспортного підприємства. Лише та система управління підприємством, яка відповідає вимогам сучасності, дає потужний стрибок у масштабності, динамічності й ефективності діяльності. Стратегічне планування діяльності транспортного підприємства вимагає сьогодні відмовитися від узагальнення приватного досвіду зарубіжних підприємств, а опрацювати власні стратегічні пріоритети, які визначатимуть необхідний стратегічний інструментарій, власні індикатори ефективності та методи контролю.

Подальше дослідження заплановано спрямувати на формування алгоритму розробки стратегіч-

ного плану для підприємств транспорту, який удосконалюватиме механізм адаптивного стратегічного планування. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічна наука»*. 2015. Вип. 15. Ч. 5. С. 54–56. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/5/15.pdf
2. Горбачова І. В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891>
3. Журавель Ю. В. Етапи удосконалення стратегічного планування підприємств харчової промисловості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 6. С. 184–190. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20176\(128\)/sep20176\(128\)_184_ZhuravelYu.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20176(128)/sep20176(128)_184_ZhuravelYu.pdf)
4. Константинова Т. В. Наукові аспекти стратегічного планування в системі механізмів управління розвитком харчових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 2. С. 89–97.
5. Кулакова С. Ю., Прутула А. І. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>
6. Кучер В. А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 151–157. URL: http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/9827/st_46_24.pdf?sequence=1
7. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2. С. 109–116. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/4741/1/109.pdf>
8. Сударкіна С. П., Анічкіна І. А., Климентова М. В. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія «Економічні науки». 2019. № 24. С. 13–17. DOI: 10.20998/2519-4461.2019.24.13.
9. Швец Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1. С. 148–152. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf>

REFERENCES

Bieliaieva, N. S. "Stratehiia pidpriemstva yak element mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia" [Enter-

prises Strategy as an Element of Strategic Management Mechanism]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomiczna nauka»*, iss. 15, part 5 (2015): 54-56. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/5/15.pdf

Horbachova, I. V. "Mekhanizmy stratehichnoho planuvannia ahrarnykh pidpriemstv v umovakh vykhodu na mizhnarodni rynky" [Mechanisms of Strategic Planning Agricultural Enterprises under Entering International Markets]. *Efektivna ekonomika*, no. 4 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891>

Konstantynova, T. V. "Naukovi aspekty stratehichnoho planuvannia v systemi mekhanizmiv upravlinnia rozvytkom kharchovykh pidpriemstv" [Scientific Aspects of Strategic Planning in the System of Mechanisms of Development of Food Enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 3, no. 2 (2018): 89-97.

Kucher, V. A. "Mekhanizm stratehichnoho planuvannia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva" [Mechanism of Strategic Planning of Industrial Enterprise Competitiveness]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 3 (2009): 151-157. http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/9827/st_46_24.pdf?sequence=1

Kulakova, S. Yu., and Prytula, A. I. "Tekhnolohii stratehichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstv Ukrainy v umovakh nestabilnosti rozvytku ekonomiky" [The Technologies of Strategic Planning at Ukrainian Enterprises under Economic Instability]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>

Shvets, L. M. "Protses stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvi" [Process of Strategic Planning at the Enterprise]. *Ekonomicnyi visnyk Donbasu*, no. 1 (2009): 148–152. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf>

Sudarkina, S. P., Anichkina, I. A., and Klymentova, M. V. "Metody ta instrumenty stratehichnoho marketynghovooho planuvannia" [Methods and Instruments of Strategic Marketing Planning]. *Visnyk NTU «KhPI»*. Seriiia «Ekonomiczni nauky», no. 24 (2019): 13-17. DOI: 10.20998/2519-4461.2019.24.13

Sviridova, S. S., and Tolstova, S. A. "Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy" [Modern Instruments of Strategic Management Agricultural Enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (2017): 109–116. <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/4741/1/109.pdf>

Zhuravel, Yu. V. "Etapy udoskonalennia stratehichnoho planuvannia pidpriemstv kharchovoi promyslovosti" [Stages of Improvement of Strategic Planning at Food Enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, iss. 6 (2017): 184–190. [http://ird.gov.ua/sep/sep20176\(128\)/sep20176\(128\)_184_ZhuravelYu.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20176(128)/sep20176(128)_184_ZhuravelYu.pdf)