

Український державний університет залізничного транспорту
Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

КРМ 073. 12218004 ПЗ

Розробила здобувачка вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 217-МОА-з24
Ольга МЕДВЕДЄВА

Керівник: професор, д-р держ.упр.,
Юлія КРИХТІНА

Рецензент: професор, д-р ек. наук
Ірина ТОКМАКОВА

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 14 слайдів презентації, 95 аркушів пояснювальної записки формату А4, що містять 1 рисунок, 18 таблиць та 76 використаних літературних джерел.

Ключові слова: АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, КРИЗОВІ ЯВИЩА, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ, СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління підприємства в умовах нестабільності. Метою роботи є розробка теоретичних і практичних підходів до формування адаптивної системи стратегічного планування, що забезпечує стійкість розвитку підприємства в умовах кризових явищ.

У роботі розкрито сутність, принципи та функції стратегічного планування, проаналізовано підходи до формування адаптивних стратегій та інструменти ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності. На прикладі ТОВ «Альтера» проведено аналіз виробничо-господарської діяльності, оцінено трудовий потенціал, структуру витрат, фінансові результати та чинники зовнішнього впливу.

Сформовано адаптивну систему стратегічного планування підприємства, визначено можливі стратегічні альтернативи розвитку та запропоновано методику вибору оптимальної стратегії на основі сценарного аналізу. Надано рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління та підвищення гнучкості підприємства в умовах турбулентного середовища.

Результати роботи можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного планування на підприємствах, що функціонують в умовах кризових явищ.

ABSTRACT

This qualification work includes 14 presentation slides and 95 A4 pages of an explanatory report containing 1 figure, 18 tables, and 76 references.

Keywords: ADAPTIVE STRATEGIC PLANNING, CRISIS PHENOMENA, UNCERTAINTY, STRATEGIC ALTERNATIVES, SCENARIO ANALYSIS.

The object of the study is the system of strategic management of an enterprise operating under conditions of instability. The purpose of the work is to develop theoretical and practical approaches to forming an adaptive system of strategic planning that ensures the resilience of enterprise development under crisis conditions.

The work reveals the essence, principles, and functions of strategic planning, analyzes approaches to the formation of adaptive strategies, and examines tools for managerial decision-making in conditions of uncertainty. Using the case of LLC "Altera", the analysis covers production and economic performance, labor potential, cost structure, financial results, and external influencing factors.

An adaptive strategic planning system for the enterprise has been developed, possible strategic development alternatives have been identified, and a methodology for selecting the optimal strategy based on scenario analysis has been proposed. Recommendations are provided to improve strategic management and enhance enterprise flexibility in a turbulent environment.

The results of the study can be used to improve the effectiveness of strategic planning at enterprises operating under crisis conditions.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

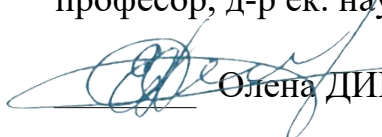
Ступінь вищої освіти: магістр

Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
професор, д-р ек. наук

 Олена ДИКАНЬ

«28» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА Ользі Медведєвій

1 Тема «Адаптивне стратегічне планування розвитку підприємства в умовах кризових явищ»

керівник Юлія Крихтіна, д-р держ.упр., професор

затверджено розпорядженням по економічному факультету від «27» лютого 2025 року № 66/25

2 Строк подання здобувачем вищої освіти закінченої роботи «17» січня 2026 року

3 Вихідні дані Пояснювальні записки до звіту з виробничо-господарської діяльності підприємства за 2021-2024 рр., звітність підприємства за 2021-2024 рр., нормативна, законодавча, наукова література з питань стратегічного управління та планування.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Сутність, принципи та функції стратегічного планування в умовах кризових явищ.

Теоретичні підходи до формування адаптивних стратегій розвитку підприємств.

Моделі та інструменти стратегічного планування в умовах невизначеності.

Загальна характеристика приватного підприємства ТОВ «Альтера». Аналіз виробничого потенціалу підприємства. Аналіз ефективності використання

трудових ресурсів підприємства. Аналіз витрат та результатів діяльності

підприємства. Обґрунтування необхідності формування адаптивної системи

стратегічного планування діяльності підприємства. Адаптивні напрями

стратегічного розвитку підприємства в умовах кризових явищ. Адаптивний

інструментарій обґрунтування стратегічного вибору на основі сценарного аналізу.

Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

5 Перелік графічного матеріалу

1 Теоретичні засади адаптивного стратегічного планування розвитку підприємства – сім слайдів. 2 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного підприємства ТОВ «Альтера»– три слайди. 3 Формування адаптивної системи стратегічного планування ТОВ «Альтера» в умовах кризових явищ – чотири слайди.

6 Консультанти окремих розділів

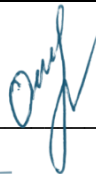
Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання 27 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

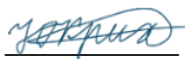
Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретичні засади адаптивного стратегічного планування розвитку підприємства	20.11.2025	
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного підприємства ТОВ «Альтера»	15.12.2025	
3 Формування адаптивної системи стратегічного планування розвитку ТОВ «Альтера» в умовах кризових явищ	08.01.2026	
Графічна частина	15.01.2026	

Здобувач вищої освіти _____



Ольга МЕДВЕДЄВА

Керівник _____



Юлія КРИХТІНА

Зміст

Вступ	7
1 Теоретичні засади адаптивного стратегічного планування розвитку підприємства	11
1.1 Сутність, принципи та функції стратегічного планування в умовах кризових явищ	11
1.2 Теоретичні підходи до формування адаптивних стратегій розвитку підприємств	23
1.3 Моделі та інструменти стратегічного планування в умовах невизначеності	27
Висновки до першого розділу	31
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності приватного підприємства ТОВ «Альтера»	34
2.1 Загальна характеристика приватного підприємства ТОВ «Альтера»	34
2.2 Аналіз виробничого потенціалу підприємства	37
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	45
2.4 Аналіз витрат та результатів діяльності підприємства	49
Висновки до другого розділу	57
3 Формування адаптивної системи стратегічного планування розвитку ТОВ «Альтера» в умовах кризових явищ	59
3.1 Обґрунтування необхідності формування адаптивної системи стратегічного планування діяльності підприємства	59
3.2 Адаптивні напрями стратегічного розвитку підприємства в умовах кризових явищ	62

					КРМ 073. 12218004 ПЗ				
Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат	Адаптивне стратегічне планування розвитку підприємства в умовах кризових явищ	Лім.	Аркуш	Аркушів	
Розробив		Медведєва О.І.					5	95	
Перевірів		Крихтіна Ю.О.							
						УкрДУЗТ			
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.							
Затверд.		Дикань О.В.							

3.3 Адаптивний інструментарій обґрунтування стратегічного вибору на основі сценарного аналізу	68
3.4 Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством	78
Висновки до третього розділу	82
Висновок	86
Список використаних джерел	90

Список використаних джерел

- 1 Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning. New York : Free Press ; London : Prentice Hall International, 1994.
- 2 Ansoff H. I. Strategies for diversification. Harvard Business Review. 1957. Vol. 35, No. 5. P. 113–124.
- 3 Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. С. 72–78.
- 4 Ципліцька О. О., Дейнеко О. Т. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56. С. 337–350.
- 5 Ковбатюк М. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023.
- 6 Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> (дата звернення: 12.11.2025).
- 7 Porter M. E. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York : The Free Press, 1980.
Porter M. E. On competition. Boston : Harvard Business School Press, 1998.
- 8 Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S. Economics of strategy. 6th ed. Hoboken : Wiley, 2012. 768 p.
- 9 OECD. Strategic foresight and anticipatory governance. Policy briefs and toolkits, 2019–2024. Paris : OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/strategic-foresight/> (date of access: 12.11.2025).
- 10 Wilson S., Rigby J. Scenario planning and organizational resilience. Long Range Planning. 2020.
- 11 Kaplan R. S., Norton D. P. The execution premium. Boston : Harvard Business Press, 2008. 327 p.

12 Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2016. 800 p.

13 Teece D. J. Explicating dynamic capabilities. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. P. 1319–1350.

14 ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : ISO, 2018.

15 Wack P. Scenarios: uncharted waters ahead. Harvard Business Review. 1985. September. P. 73–89.

16 Rumelt R. Good strategy / bad strategy. New York : Crown Business, 2011. 322 p.

17 Grant R. M. Contemporary strategy analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 880 p.

18 McKinsey Global Institute. Resilience and rebound. Industry Notes 2020–2024. URL: <https://www.mckinsey.com> (date of access: 12.11.2025).

19 ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 16 с.

20 Стратегія економічної безпеки України до 2025 року : Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021> (дата звернення: 12.11.2025).

21 World Economic Forum. Global risks report 2023–2025. Geneva : WEF. URL: <https://www.weforum.org/reports> (date of access: 12.11.2025).

22 UNIDO. Industrial Development Report (2022–2025). Vienna : UNIDO Publishing. URL: <https://www.unido.org/resources-publications> (date of access: 12.11.2025).

23 Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2003. 396 с.

24 Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 384 с.

25 Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

26 Куц Л. Л. Стратегічна стійкість підприємства : навч. посіб. Тернопіль :

Інфотехцентр, 2011. 180 с.

27 Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.

28 Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учб. літ., 2016. 376 с.

29 Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

30 Куц Л. Л., Шульгат Н. Стратегічна стійкість підприємства в умовах нестабільності економічного середовища. Сталий розвиток економіки. 2011. № 3. С. 84–88.

31 Добровольська О. В. Класифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 8. С. 23–27.

32 Євтушенко Н. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. Економіка. Бізнес. Менеджмент. 2022. № 1. С. 27–35.

33 Титаренко А. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 17–22.

34 Куц Л. Л. Концептуальні засади забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 9. С. 148–152.

35 Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 144 с.

36 Лупак Р. Л., Васільців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2012. 256 с.

37 Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Chichester : Wiley, 2019. 512 p.

38 Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 480 p.

39 Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. 3rd ed. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1980. 248 p.

40 Prahalad C. K., Hamel G. Competing for the Future. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1994. 384 p.

41 Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997. 252 p.

42 Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 12th ed. Boston, MA : Cengage Learning, 2017. 480 p.

43 Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. Exploring Strategy. 11th ed. Harlow : Pearson Education, 2017. 776 p.

44 Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, no. 1. P. 99–120.

45 Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. Cambridge : Cambridge Univ. Press, 2005. 214 p.

46 Lagadec P. Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation. London : McGraw-Hill, 1993. 363 p.

47 Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York : Random House, 2007. 366 p.

48 ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva : ISO, 2019. 32 p.

49 ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : ISO, 2015. 29 p.

50 Brondoni S. M. Global Markets and Crisis Management: Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises. Symphonya. Emerging Issues in Management. 2010. No. 2. P. 8–24.

51 Williams T. Identifying Success Factors in Project Risk Management. International Journal of Project Management. 1995. Vol. 13, no. 3. P. 149–155.

52 Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. 5th ed. London : Kogan Page, 2018. 512 p.

53 Aven T. Risk Analysis. 3rd ed. Chichester : Wiley, 2015. 432 p.

54 World Bank. Enterprise Surveys. Country Profile: Ukraine. Washington, DC : World Bank, 2020. 80 p.

55 OECD. Productivity and Resilience in Times of Crisis. Paris : OECD

Publishing, 2021. 120 p.

56 UNCTAD. World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment. New York ; Geneva : United Nations, 2022. 220 p.

57 Boin A., van Eeten M. The Resilient Organization. Public Management Review. 2013. Vol. 15, no. 3. P. 429–445.

58 Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review. 2011. Vol. 21, no. 3. P. 243–255.

59 Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. Cambridge, MA : MIT Press, 2005. 320 p.

60 Crandall W. R., Parnell J. A., Spillan J. E. Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage, 2014. 384 p.

61 Hermann C. F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. Administrative Science Quarterly. 1963. Vol. 8, no. 1. P. 61–82.

62 Brockner J., James E. H. Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. Journal of Applied Behavioral Science. 2008. Vol. 44, no. 1. P. 94–115.

63 Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 512 p.

64 Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science. 1974. Vol. 185, no. 4157. P. 1124–1131.

67 Кирич Н. Б., Ліпич Л. Г. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Луцьк : ЛНТУ, 2013. 268 с.

68 Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.

69 Губарева І. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах нестабільного середовища. Фінанси України. 2014. № 7. С. 45–58.

70 Зорінець П. І. Економічна стійкість та фінансова безпека підприємства в умовах нестабільності ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 9. С. 62–66.

71 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення : методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / уклад. Л. М. Козар, Є. В. Коновалов, А. О. Лапко, О. Е. Наумова, Г. В. Шаповал, Д. В. Шумик, В. М. Петухов, С. В. Панарін. Харків : УкрДУЗТ, 2014. 46 с.

72 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. О. В. Дикань, Ю. О. Крихтіна ; кафедра менеджменту і адміністрування. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 35 с.

73 Дейнека О. Г., Крихтіна Ю. О. Стратегічне управління на залізничному транспорті : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 85 с.

74 Яковенко В. Г., Громова О. В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. Вип. 85. С. 125–131.

75 Куделя В. І., Бортнік О. Особливості кризового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану. Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 24 жовт. 2024 р.) / редкол.: Ю. В. Телячий (гол.) та ін. Хмельницький : ХКТЕІ, 2024. С. 63–65.

76 Медведєва О. Адаптивні підходи до кризового менеджменту в умовах воєнних загроз. Тези 85-ї студентської науково-технічної конференції (10–11 грудня 2025 р.). Харків : Український державний університет залізничного транспорту. 2025. С. 575.