

УДК 339.5

JEL Classification M 19, L 10, L 19

Марина Володимирівна Ковбатюк, к.е.н., професор
(професор каф. «Теоретична та прикладна економіка», Державний університет інфраструктури та технологій)
ORCID ID 0000-0002-1149-6537

АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасному мінливому та непередбачуваному бізнес-середовищі організації стикаються з численними викликами, які вимагають від них гнучкості, оперативності та проактивності. Традиційні підходи до стратегічного планування часто не справляються зі складнощами та невизначеністю сучасного бізнес-середовища. Адаптивне стратегічне планування, з іншого боку, пропонує динамічну та гнучку структуру, яка дозволяє організаціям ефективно долати ці виклики. Адаптивне стратегічне планування виконує важливі функції в бізнес-структурах, сприяючи проактивному прийняттю рішень, забезпечуючи гнучкість і маневреність, а також сприяючи організаційному навчанню та адаптації.

Крім того, адаптивне стратегічне планування є інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства. Воно забезпечує основу, яка дозволяє компаніям передбачати та реагувати на зміни, зменшувати ризики та забезпечувати свою економічну безпеку. Адаптивне стратегічне планування дозволяє організаціям виявляти потенційні ризики, розробляти плани на випадок непередбачуваних ситуацій і вбудовувати стійкість у свої бізнес-моделі. Розглядаючи різні сценарії та готуючись до різних результатів, підприємства можуть легше долати збої та невизначеності. Така стійкість забезпечує їхню здатність продовжувати діяльність, зберігати прибутковість і захищати свої інтереси перед обличчям несприятливих подій.

Адаптивне стратегічне планування сприяє розвитку культури безперервного навчання та вдосконалення в організаціях. Воно заохочує працівників на всіх рівнях ділитися своїми знаннями, ідеями та досвідом. Створюючи середовище, яке цінує експерименти, зворотній зв'язок та співпрацю, компанії можуть використовувати колективний інтелект своєї робочої сили. Це сприяє інноваціям, адаптивності та стійкості, позиціонуючи організацію для сталого успіху перед обличчям сучасних викликів. Адаптивне стратегічне планування є життєво важливим інструментом для розвитку бізнес-структур у сучасному динамічному та непередбачуваному середовищі. Воно дозволяє організаціям проактивно реагувати на зміни, використовувати нові тенденції та сприяти довгостроковому зростанню й успіху. Завдяки гнучкості, спритності та культурі безперервного навчання бізнес може вирішувати сучасні виклики та процвітати в умовах, що постійно змінюються.

Ключові слова: адаптивне управління, стратегічне планування, функції адаптивного стратегічного планування, стратегія, інструмент розвитку, бізнес-структура.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається,

© Ковбатюк М.В., 2023

організації стикаються з безліччю викликів, включаючи технологічні прориви, зміну поведінки споживачів та глобальну невизначеність. Щоб процвітати в цьому динамічному середовищі, компаніям необхідно прийняти підхід до стратегічного планування, який є гнучким, оперативним та адаптивним. Адаптивне стратегічне планування забезпечує основу, яка дозволяє бізнесу орієнтуватися в умовах невизначеності, використовувати можливості та ефективно реагувати на нові тенденції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стратегічного планування жваво обговорюється в наукових колах та викликає чималий інтерес у представників бізнесу. Цієї проблематиці присвячено праці таких науковців як Баранніков М., Макалюк І. [1], Власенко Д.О. [2], Вороніна А.В., Зеніна-Біліченко А.С. [3], Горбулін В.П., Качинський А. Б. [4], Гордєєва І.О., Калінько І.В. [5], Кравченко О.О. [7], Кулакова С.Ю., Притула А.І. [8], Ложачевська О.М., Вдовенко Н.М., Родченко С.С., Ігнатюк В.В. [9], Семенченко А.І. [10] та інших.

Але саме невизначеність умов, в яких останній час переважно працюють підприємства, змушує говорити не просто про актуальність стратегічного планування, а саме адаптивного стратегічного планування, яке повинно враховувати постійні зміни середовища, у якому функціонують бізнес-структури.

Мета статті полягає в обґрунтуванні концепції адаптивного стратегічного планування та його значення як ефективного інструменту розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати останніх досліджень свідчать про те, що керівники підприємств стикаються з проблемою неефективності традиційного процесу стратегічного планування, яке не надає надійної стратегії розвитку та очікуваної ефективності діяльності, і вбачають головною причиною цього непередбачувані зміни у конкурентному середовищі [12].

Для того щоб уникнути такої тенденції, підприємствам необхідно враховувати низку ключових елементів, сутність яких представлено на рис.1.

Успішність будь-якої стратегії обумовлена тим, що топ-менеджмент компанії повинен визначити та зрозуміти ті втрати, з якими зіткнеться організація на шляху до окреслених нових пріоритетів. Тобто, стратегічне планування можна розглядати як певний адаптивний виклик [11], який допомагає бізнес-структурі вижити у нових реаліях. Адаптивний виклик вимагає включення в процес стратегічного планування всіх інструментів і структур, які допомагають командам та бізнес-структурам визначати нові стратегічні пріоритети, справлятися з прихованими втратами, які є невід'ємною частиною адаптивної роботи, зміцнювати утримуюче середовище, обрати ефективну стратегію розвитку.

Також можна стверджувати, що сьогодні стратегічне планування являє собою, в першу чергу, адаптивний процес, за допомогою якого регулярно здійснюються розробка та корегування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін ззовні та всередині підприємства [8].

Бізнес-структури повинні чітко бачити себе у майбутньому та мати стратегію розвитку на кожному рівні управління [6], оскільки стратегія виступає важливим складовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства, що визначатиме стратегічні орієнтири та пріоритети його розвитку. Тобто, вибір стратегії передбачає, що серед усіх можливих варіантів, треба обрати найбільш раціональний та ефективний напрям розвитку.

Адаптивне стратегічне планування, виконуючи важливі функції в бізнес-структурах, а саме сприяючи проактивному прийняттю рішень, забезпечуючи гнучкість і маневреність, створюючи умови для організаційного навчання та адаптації, є сучасним інструментом вирішення вищезокреслених проблем.

Однією з основних функцій адаптивного стратегічного планування є сприяння проактивному прийняттю рішень. Традиційне стратегічне планування часто слідує лінійному та статичному підходу, який ґрунтується на припущеннях про стабільність та передбачуваність. Однак у сучасному бізнес-середовищі зміни відбуваються постійно, і організаціям необхідно передбачати їх і реагувати на них проактивно. Адаптивне стратегічне планування забезпечує основу, яка дозволяє організаціям збирати відповідні дані, відстежувати тенденції та своєчасно приймати обґрунтовані рішення. Постійно скануючи навколишнє середовище, організації можуть визначити нові можливості, виявити потенційні ризики та відповідно скоригувати свої стратегії.

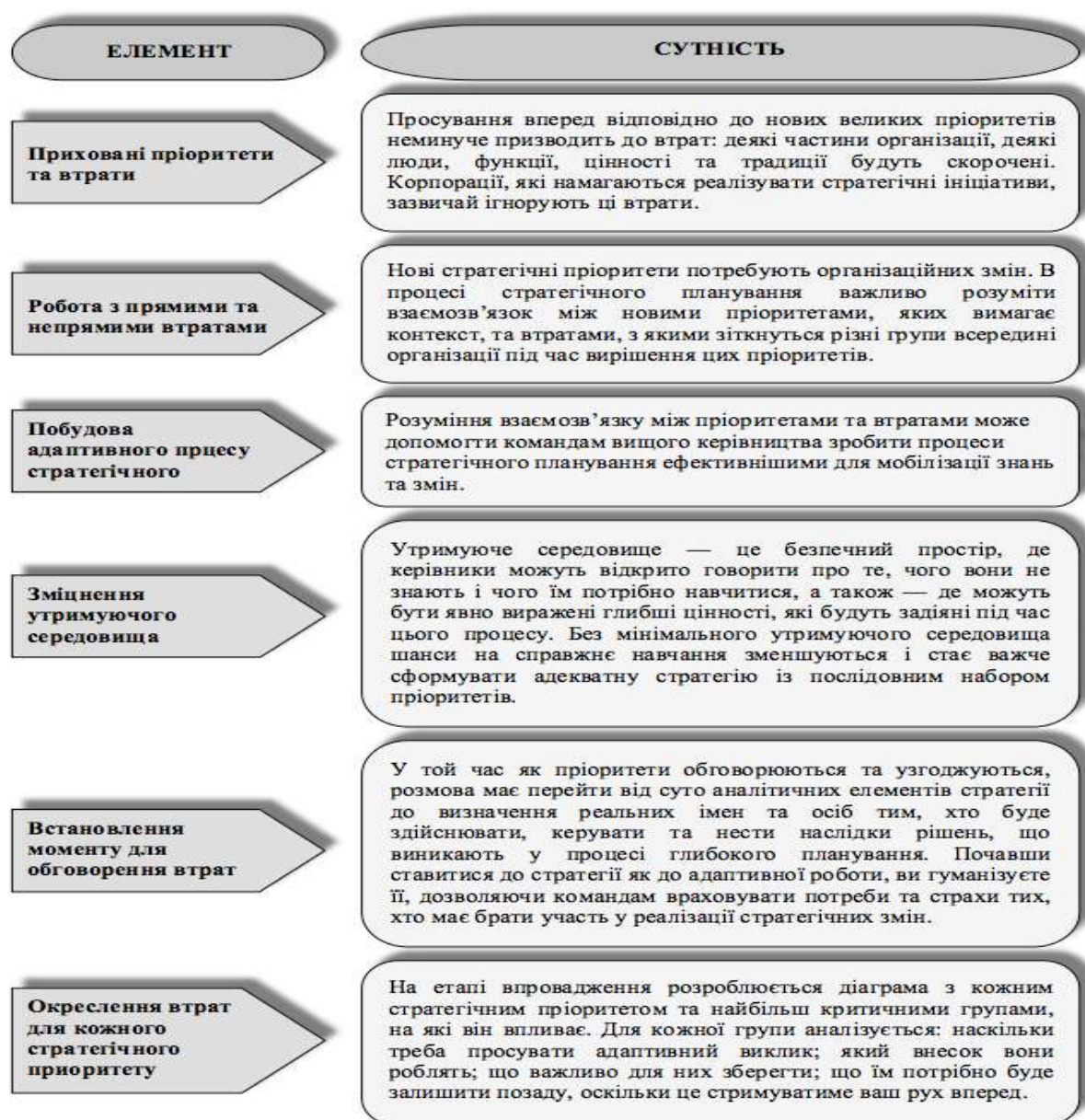


Рис. 1. Ключові елементи стабільності функціонування бізнес-структур

Джерело: складено за [12]

Ще однією ключовою функцією адаптивного стратегічного планування є забезпечення гнучкості та маневреності організацій. У бізнес-середовищі, що швидко змінюється, жорсткі стратегічні плани можуть швидко застаріти і перешкоджати здатності організації до адаптації. Адаптивне стратегічне планування, з іншого боку, сприяє гнучкості та маневреності, дозволяючи організаціям коригувати свої стратегії та операції за потреби. Воно заохочує створення альтернативних сценаріїв, вивчення нових бізнес-моделей, а також готовність експериментувати і вчитися на помилках. Ця функція адаптивного стратегічного планування дозволяє організаціям швидко реагувати на ринкові зрушення, мінливі запити клієнтів та проривні інновації. Це дає можливість організаціям приймати зміни, вносити необхідні корективи та використовувати конкурентні переваги на динамічних ринках.

Також адаптивне стратегічне планування виконує функцію, яка сприяє організаційному навчанню та адаптації. У бізнес-середовищі, що швидко розвивається, здатність вчитися і переучуватися має вирішальне значення для виживання і зростання організації. Адаптивне стратегічне планування сприяє розвитку культури безперервного навчання та вдосконалення, заохочуючи організації аналізувати свій досвід, збирати зворотній зв'язок та відповідно адаптувати свої стратегії. Це дозволяє організаціям використовувати успіхи, вчитися на невдачах і вдосконалювати свої процеси прийняття рішень з часом. Ця функція адаптивного стратегічного планування сприяє розвитку культури інновацій, адаптивності та стійкості в організаціях, позиціонуючи їх для довгострокового успіху.

Крім того, адаптивне стратегічне планування є інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства. Воно забезпечує основу, яка дозволяє компаніям передбачати та реагувати на зміни, зменшувати ризики та забезпечувати свою економічну безпеку. Економічна безпека передбачає здатність протистояти непередбачуваним подіям і викликам. Адаптивне стратегічне планування дозволяє організаціям виявляти потенційні ризики, розробляти плани на випадок непередбачуваних ситуацій і вбудовувати стійкість у свої бізнес-моделі. Розглядаючи різні сценарії та готуючись до різних результатів, підприємства можуть легше долати збої та невизначеності. Така стійкість забезпечує їхню здатність продовжувати діяльність, зберігати прибутковість і захищати свою економічну безпеку перед обличчям несприятливих подій.

Більше того, адаптивне стратегічне планування сприяє інноваціям та зростанню. В епоху швидкого технологічного прогресу та мінливих очікувань споживачів підприємства повинні впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоздатними. Адаптивне стратегічне планування заохочує організації розвивати культуру безперервного навчання та вдосконалення. Воно забезпечує основу для вивчення нових ідей, тестування інноваційних підходів та адаптації бізнес-моделей. Розвиваючи культуру інновацій, підприємства можуть визначити нові джерела доходів, урізноманітнити свої пропозиції та вийти на ринки, що розвиваються. Така адаптивність і мислення, спрямоване на зростання, роблять значний внесок в економічну безпеку підприємства.

Адаптивне стратегічне планування передбачає постійний моніторинг бізнес-середовища, аналіз тенденцій і своєчасне внесення змін до стратегічного напрямку розвитку та операційної діяльності організації. Воно передбачає гнучкість і маневреність, що дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до ринкових змін, вимог клієнтів і технологічного прогресу. На відміну від традиційного статичного стратегічного планування, адаптивне стратегічне планування наголошує на постійному навчанні, експериментах і зворотному зв'язку, щоб забезпечити відповідність організації її цілям і завданням.

Однією з основних переваг адаптивного стратегічного планування є його здатність проактивно реагувати на сучасні виклики. У сучасному швидкоплинному світі, щоб вижити і процвітати, бізнесу необхідно бути спритним і гнучким у реагуванні. Постійно скануючи зовнішнє середовище, визначаючи нові тенденції та відповідно коригуючи стратегії, організації можуть залишатися на крок попереду. Адаптивне стратегічне планування дозволяє бізнесу передбачати зміни, використовувати можливості та зменшувати потенційні ризики. Воно дає можливість організаціям змінювати напрямок, впроваджувати інновації та досліджувати нові шляхи для зростання, забезпечуючи довгострокову стійкість.

Адаптивне стратегічне планування дає бізнесу можливість скористатися новими тенденціями та технологіями. Сучасний бізнес-ландшафт характеризується проривними інноваціями та швидким розвитком. Застосовуючи адаптивний підхід, організації можуть використовувати ці зміни на свою користь. Адаптивне стратегічне планування заохочує бізнес залишатися в курсі нових технологій, поведінки споживачів та галузевої динаміки. Це дозволяє їм визначати сфери для інновацій, оптимізувати операції та надавати цінність клієнтам у нові та ефективні способи.

Висновки та пропозиції. Отже, адаптивне стратегічне планування виконує важливі функції в організаціях, сприяючи проактивному прийняттю рішень, забезпечуючи гнучкість і маневреність, а також сприяючи організаційному навчанню та адаптації. У сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, організації повинні впроваджувати адаптивне стратегічне планування, щоб орієнтуватися в умовах невизначеності, використовувати можливості та залишатися конкурентоздатними.

Адаптивне стратегічне планування сприяє розвитку культури безперервного навчання та вдосконалення в організаціях. Воно заохочує працівників на всіх рівнях ділитися своїми знаннями, ідеями та досвідом. Створюючи середовище, яке цінує експерименти, зворотній зв'язок та співпрацю, компанії можуть використовувати колективний інтелект своєї робочої сили. Це сприяє інноваціям, адаптивності та стійкості, позиціонуючи організацію для сталого успіху перед обличчям сучасних викликів.

Адаптивне стратегічне планування є життєво важливим інструментом для розвитку бізнес-структур у сучасному динамічному та непередбачуваному середовищі. Воно дозволяє організаціям проактивно реагувати на зміни, використовувати нові тенденції та сприяти довгостроковому зростанню й успіху. Завдяки гнучкості, спритності та культурі безперервного навчання бізнес може вирішувати сучасні виклики та процвітати в умовах, що постійно змінюються. Адаптивне стратегічне планування дозволяє організаціям залишатися конкурентоздатними, інноваційними та стійкими, забезпечуючи їхню постійну затребуваність в умовах сучасних викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Баранніков М., Макалюк І. Адаптивне планування та його значення для підприємств в умовах нестабільності середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. III міжнародна науково-практична конференція. 202 С.158. <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271605>.
2. Власенко Д.О. Особливості стратегічного планування діяльності транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2014. С. 32-35.
3. Вороніна А.В., Зеніна-Біліченко А.С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 11. 2016. <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2108-voronina-a-v-zenina-bilichenko-a-s-formuvannya-sistemi-adaptivnogo-strategichnogo-upravlinnya-rozvitkom-organizatsiji>

4. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія. К. : НІСД, 2010. 288 с.
5. Гордєєва І.О., Калінько І.В. Адаптивний характер стратегічного управління^[1]та проектна діяльність. Управління проектами: стан та перспективи : Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. Миколаїв : Видавець Торубара В.В., 2020. С. 21-22.
6. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. Проблеми економіки. 2022. № 4. С. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>.
7. Кравченко О.О. Принципи адаптивного планування підприємств^[2]в умовах нестабільного економічного середовища. *Проблеми економіки транспорту*. № 2(2011). С. 79-83. DOI: <https://doi.org/10.15802/pte.v0i2.16766>.
8. Кулакова С.Ю., Пritула А.І. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки. *Ефективна економіка*. № 5, 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>.
9. Ложачевська О.М., Вдовенко Н.М., Родченко С.С., Ігнатюк В.В. Управління системою адаптивного стратегічного планування інноваційно орієнтованого конкурентоспроможного підприємства в умовах глобалізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №1(248). С.53-60.
10. Семенченко. А.І. Підхід до розробки адаптивного стратегічного планування й управління в сфері забезпечення національної безпеки. *Ресстрація, зберігання і оброб. даних*. 2007. Т. 9, № 2. С. 88-100. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6574778>.
11. Heifetz, Ronald A., Marty Linsky, and Alexander Grashow. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press, 2009. 326 с.
12. Roberto S. Vassolo, Natalia Weisz. *Strategy as Leadership: Facing Adaptive Challenges in Organizations*. Stanford University Press, 2022. 232 с.

REFERENCES

1. Barannikov M., Makalyuk I. Adaptive planuvannya ta його значення dlya pidpriemstv v umovah nestabilnosti seredovisha. [Adaptive planning and its importance for enterprises in an unstable environment]. *Biznes, innovaciyi, menedzhment: problemi ta perspektivi*. III mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya. 202 pp.158. <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271605>
2. Vlasenko, D.O. (2014). Osoblivosti strategichnogo planuvannya diyalnosti transportnih pidpriemstv. [Features of strategic planning of transport enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*. pp. 32-35.
3. Voronina, A.V., Zyenina-Bilichenko, A.S. (2016). Formuvannya sistemi adaptivnogo strategichnogo upravlinnya rozvitkom organizaciyi. [Formation of the system of adaptive strategic management of organization development]. *Globalni ta nacionalni problemi ekonomiki*. vol. 11. <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2108-voronina-a-v-zenina-bilichenko-a-s-formuvannya-sistemi-adaptivnogo-strategichnogo-upravlinnya-rozvitkom-organizatsiji>
4. Gorbulin, V.P., Kachinskiy, A.B. (2010). Strategichne planuvannya: virishennya problem nacionalnoi bezpeki. [Strategic planning: solving national security problems]. Monografiya. K. : NISD, 288 p.
5. Gordyeyeva, I.O., Kalinko, I.V. (2020). Adaptivniy harakter strategichnogo upravlinnya ta proektna diyalnist. [Adaptive nature of strategic management and project activities]. *Upravlinnya proektami: stan ta perspektivi* : Materiali HV Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii. Mikolaiv : Vidavec Torubara V.V., pp. 21-22.
6. Kovbatiyuk, M.V., Shklyar, V.V., Kovbatiyuk, G.O. Strategiyi vihodu pidpriemstv na mizhnarodni rinki za rivnyami upravlinnya. [Strategies for Entering International Markets by Level of Management]. *Problemi ekonomiki*. 2022. vol 4. pp. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>
7. Kravchenko, O.O. (2011). Principi adaptivnogo planuvannya pidpriemstv v umovah nestabilnogo ekonomichnogo seredovisha. [Principles of adaptive planning of enterprises in an unstable economic environment]. *Problemi ekonomiki transportu*. vol. 2. pp. 79-83. DOI: <https://doi.org/10.15802/pte.v0i2.16766>
8. Kulakova, S.Yu., Pritula, A.I. (2016). Tehnologiyi strategichnogo planuvannya diyalnosti pidpriemstv Ukrayini v umovah nestabilnosti rozvitku ekonomiki. [Technologies for Strategic Planning of Ukrainian Enterprises in the Context of Economic Instability]. *Efektivna ekonomika*. vol. 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>
9. Lozhachevska, O.M., Vdovenko, N.M., Rodchenko, S.S., Ignatyuk, V.V. (2022). Upravlinnya sistemoyu adaptivnogo strategichnogo planuvannya innovacijno oriyentovanogo konkurentospromozhnogo pidpriemstva v umovah globalizaciyi ta COVID-19. [Management of the adaptive strategic planning system

of an innovation-oriented competitive enterprise in the context of globalization and COVID-19]. *Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukraini*. vol. 1(248). pp.53-60.

10. Semenchenko, A.I. (2007). Pidhid do rozrobki adaptivnogo strategichnogo planuvannya j upravlinnya v sferi zabezpechennya nacionalnoyi bezpeki. [An approach to the development of adaptive strategic planning and management in the field of national security]. *Reyestraciya, zberigannya i obrob. danih*. T. 9, vol. 2. pp. 88-100. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6574778>.

11. Heifetz, Ronald A., Linsky M., Grashow A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press, 326 p.

12. Vassolo, R.S., Weisz N. (2022). *Strategy as Leadership: Facing Adaptive Challenges in Organizations*. Stanford University Press, 232 p.

**Maryna Kovbatiuk, Candidate of Sciences (Economics), professor
(Professor of Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies)**

ADAPTIVE STRATEGIC PLANNING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES

In today's fast-changing and unpredictable business environment, organizations face numerous challenges that require them to be flexible, responsive and proactive. Traditional approaches to strategic planning often fail to cope with the complexities and uncertainties of the modern business environment. Adaptive strategic planning, on the other hand, offers a dynamic and flexible framework that allows organizations to effectively address these challenges. Adaptive strategic planning performs important functions in business structures by facilitating proactive decision-making, providing flexibility and agility, and promoting organizational learning and adaptation.

In addition, adaptive strategic planning is a tool for ensuring the economic security of an enterprise. It provides a framework that allows companies to anticipate and respond to changes, mitigate risks and ensure their economic security. Adaptive strategic planning allows organizations to identify potential risks, develop contingency plans, and build resilience into their business models. By considering different scenarios and preparing for different outcomes, businesses can more easily cope with disruptions and uncertainties. This resilience ensures their ability to continue operations, maintain profitability and protect their economic security in the face of adverse events.

Adaptive strategic planning promotes a culture of continuous learning and improvement in organizations. It encourages employees at all levels to share their knowledge, ideas, and experiences. By creating an environment that values experimentation, feedback, and collaboration, companies can tap into the collective intelligence of their workforce. This fosters innovation, adaptability, and resilience, positioning the organization for sustainable success in the face of today's challenges. Adaptive strategic planning is a vital tool for the development of business structures in today's dynamic and unpredictable environment. It allows organizations to proactively respond to change, capitalize on new trends, and drive long-term growth and success. With flexibility, agility, and a culture of continuous learning, businesses can meet today's challenges and thrive in an ever-changing environment.

Keywords: *adaptive management, strategic planning, functions of adaptive strategic planning, strategy, development tool, business structure.*

Стаття прийнята до друку 11 травня 2023 року