

## ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

**КУДРЯВЦЕВА О. В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

**КУДРЯВЦЕВ В. М.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва.

E-mail: slavkudr@ukr.net, ORCID: 0000-0002-7617-6390

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У роботі встановлено, що у зв'язку з динамічністю і невизначеністю зовнішнього оточення, формування та впровадження гнучкої системи внутрішньофірмового планування стає особливо актуальним. Основою для формування гнучкої системи внутрішньофірмового планування є критерій гнучкості планування, суть якого полягає у здатності системи планування АТП адаптуватися до змін, що відбуваються. Для цього в роботі було сформульовано основні вимоги до гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП, в якому було представлено інструментарій управління підприємствами АТ, що включає стратегічні, тактичні та оперативні плани, лежить в основі гнучкої системи внутрішньофірмового планування. За допомогою цього інструментарію забезпечується швидке реагування на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, в якому здійснюється діяльність АТП. Для того щоб розробити універсальну процедуру формування інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньофірмового планування, в роботі виокремлено варіанти характеристик розвитку цієї системи, які можна вважати найбільш спрощеними, тобто представлено характеристики розвитку системи внутрішньофірмового планування підприємств АТ. Для розвитку системи внутрішньофірмового планування запропонована процедура формування інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування, яка містить сукупність послідовних етапів. У рамках гнучкої системи внутрішньофірмового планування, коли ефективність визначається як ступінь її відповідності переслідуючим цілям, оцінювати таку систему необхідно за допомогою використання критеріїв гнучкості. Така оцінка дається з використанням системи кількісних показників. Комплексна оцінка при цьому може бути отримана тільки під час проведення аналізу показників у динаміці – до початку проведення заходів, пов'язаних із формуванням інструментарію гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування і після закінчення певного періоду часу функціонування інструментарію гнучкої системи. Запропонована в роботі модель гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування побудована на цій основі і створює ключові елементи, які відносяться до цього інструменту управління, і повною мірою розкриває існуючі взаємозв'язки, даючи спрощений вигляд механізму взаємодії цих елементів.*

**Ключові слова:** планування, система, автотранспортне підприємство, гнучка система, внутрішньофірмове планування.

**Постановка проблеми.** Високий динамізм змін зовнішнього середовища, ускладнення економічних, господарських і соціальних відносин, посилення конкуренції потребують адекватного вдосконалення інструментів управління виробництвом, а також зумовлюють необхідність пошуку нових методів і прийомів, спрямованих на забезпечення своєчасної реакції господарюючого суб'єкта на будь-які зміни зовнішнього середовища й оптимальне використання можливостей підприємства, зокрема і за рахунок якнайкращого використання всіх видів ресурсів у часі та в просторі. У зв'язку з цим зростає роль стратегічної спрямованості управління, що зумовлює необхідність розвитку теорії та практики системи планування як особливого виду управлінської діяльності та способу формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей підприємства. Незважаючи на позитивні тенденції у зміцненні економіки та активізації господарської діяльності АТП, є низка невирішених питань, які потребують раціональнішого розподілу ресурсів, поліпшення контролю та координації дій на підприємстві. Крім того, в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що склалися, і посилення конкуренції на вітчизняному та світовому ринках автотранспортних послуг внутрішньофірмове планування може розглядатися як найважливіша умова виживання та розвитку підприємства, що сприяє формулюванню встановлених цілей, допомагає створити єдність спільної мети усередині підприємства та основу для ухвалення правильних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методичні та практичні питання розроблення засад стратегічного управління і планування завжди перебували в центрі уваги економічної науки і знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених.

Серед вітчизняних учених великий внесок у вивчення стратегічного управління та планування діяльності підприємств зробили: Орлов О.О. [1], Рясних Є.Г. [1], Михайлюк Н.В. [2], Варналій З.С. [3], Гончар О. [4], Костецька Н.І. [5] та ін.

Суттєвий внесок у розвиток теорії стратегічного планування та бізнес-планування зробили такі зарубіжні вчені, як Гаррет Скотт [6], Ронда М. Абрамс [7] та ін.

Різні аспекти управління і планування на підприємствах автомобільного транспорту розглядаються в працях таких учених-економістів: Турченко М.О. [8], Швець М.Д. [8], Кірічок О.Г. [8], Кристопчук М.Є. [8], Ляшук О.М. [9], Плекан І.М. [9], Цьонь О.П. [9], Пиндус Т.Б. [9] та ін.

Незважаючи на значущість проведених досліджень у галузі теорії планування, зокрема на рівні підприємств, слід вказати на недостатню розробленість багатьох питань його здійснення на підприємствах автомобільного транспорту, особливо в умовах повороту української економіки в бік інноваційної спрямованості розвитку, а також посилення уваги до транспортного сектору в цілому.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на позитивні тенденції у зміцненні економіки та активізації господарської діяльності підприємств автомобільного транспорту, є низка невирішених питань, які потребують раціонального розподілу ресурсів, поліпшення контролю та координації дій на підприємстві.

У сучасних нестабільних умовах розвитку економічних відносин спостерігається велика кількість змін, які впливають на процеси планування. В ході дослідження літературних джерел з'ясувалось недостатнє опрацювання питання планування діяльності автотранспортних підприємств з урахуванням умов невизначеності зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливого значення набувають проблеми вдосконалення системи планування в практичній діяльності автотранспортних підприємств, вирішення яких передбачає формування гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування з урахуванням динамічності і невизначеності зовнішнього оточення підприємства.

**Формування цілей статті.** Мета дослідження полягає в розробці теоретичних і методичних положень щодо вдосконалення системи планування на підприємствах автомобільного транспорту в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Задля цього передбачається побудова моделі гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП, яка дозволить вчасно реагувати на вплив, який чиниться всіма зовнішніми та внутрішніми факторами, узятими в сукупності, тим самим даючи змогу досягати цілей, що стоять перед АТП.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У ситуації, коли зовнішнє середовище, в якому здійснюється діяльність підприємства, характеризується нестабільністю, для нього властивий високий рівень конкуренції, а послуги, що надаються, не користуються стабільним попитом, ціни на них піддаються коливанням, а основні процеси інтенсифікуються, основою ефективного розвитку підприємств автомобільного транспорту стає концепція гнучкого розвитку, яка допомагає підприємствам адаптуватися до мінливих умов. Гнучке управління підприємствами АТ полягає в їхній здатності швидко перебудувувати свою структуру, адаптуватися до зовнішніх змін і розглядається як параметр, що визначає організаційну властивість, як системи управління, так і ієрархічного рівня керівництва. Для визначення гнучкості управління слід зіставити загальну кількість робіт, що внаслідок змін, які відбулися в технології прийняття рішень, з об'єктивних причин виникли за певний інтервал часу, та кількість робіт, які своєчасно виконуються.

Будучи одним із важливих інструментів управління на АТП і провідником цілей, що стоять перед вищим керівництвом, внутрішньофірмове планування покликане займатися своєчасним коригуванням планових показників автотранспортного підприємства відповідно до того, як змінилися умови, в яких здійснюється його діяльність. Інакше кажучи, формування гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування стає особливо актуальним у зв'язку з динамічністю і невизначеністю зовнішнього оточення.

У зв'язку з вираженою тенденцією до прискорення змін умов діяльності підприємств АТ відповідно змінюються організаційні зміни в системі внутрішньофірмового планування. Ці зміни і формують гнучку систему внутрішньофірмового планування, яка своєчасно адаптуватиметься до елементів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основою для формування гнучкої системи внутрішньофірмового планування є критерій гнучкості планування, суть якого полягає у здатності системи планування АТП адаптуватися до змін, що відбуваються.

Аналізуючи теоретичні підходи до визначення гнучкості планування, можна сформулювати основні вимоги до гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП, що представлені на (рис. 1).

Основні вимоги до гнучкої системи внутрішньofірмового планування підприємств автомобільного транспорту

Здатність оперативно адаптуватись до змін умов здійснення господарської діяльності

Можливість здійснення коригування раніше встановлених показників, а також поставлених цілей і завдань

Забезпечення збалансованості планів стратегічного, тактичного та оперативного рівнів при зміні чинників внутрішнього і зовнішнього середовища

**Рис. 1. Основні вимоги до гнучкої системи внутрішньofірмового планування підприємств АТ**

Використання цього інструментарію дає можливість вищому керівництву розв'язувати проблеми, які виникають в умовах мінливого середовища. Формування інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньofірмового планування відбувається в умовах, коли така система на підприємстві вже існує.

Для того щоб підвищити гнучкість наявної на підприємстві АТ системи внутрішньofірмового планування, інструментарій планування в процесі свого формування повинен адаптуватися до тих особливостей системи планування, які існують на АТП.

Проблеми, пов'язані з формуванням інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньofірмового планування, потребують розроблення чіткого уніфікованого алгоритму впровадження, що являє собою певні послідовні процедури, які виконують фахівці АТП під час впровадження цих інструментів. Існує залежність між формуванням інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньofірмового планування та стадією розвитку, на якій перебуває діюча на підприємстві система планування. Для того щоб розробити універсальну процедуру формування інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішньofірмового планування, необхідно виокремити такі варіанти характеристик розвитку цієї системи, які можна вважати найбільш спрощеними (рис. 2).

Аналіз систем внутрішньofірмового планування на автотранспортних підприємствах України показав, що воно має несуттєві відмінності одна від одної. І хоча процес оперативного і

тактичного планування на цих підприємствах регламентований та документально закріплений, відсутній зв'язок між документальним закріпленням стратегічних цілей підприємства і поточними планами. А також результати аналізу виконання планів фактично не можуть бути основою для подальшого прийняття важливих управлінських рішень. Сама процедура проведення аналізу виконання планів не має деталізації. Водночас систематичність проведення аналізу, подальше використання результатів і методика, за допомогою якої дається оцінка виявленим відхиленням планування, відсутня.

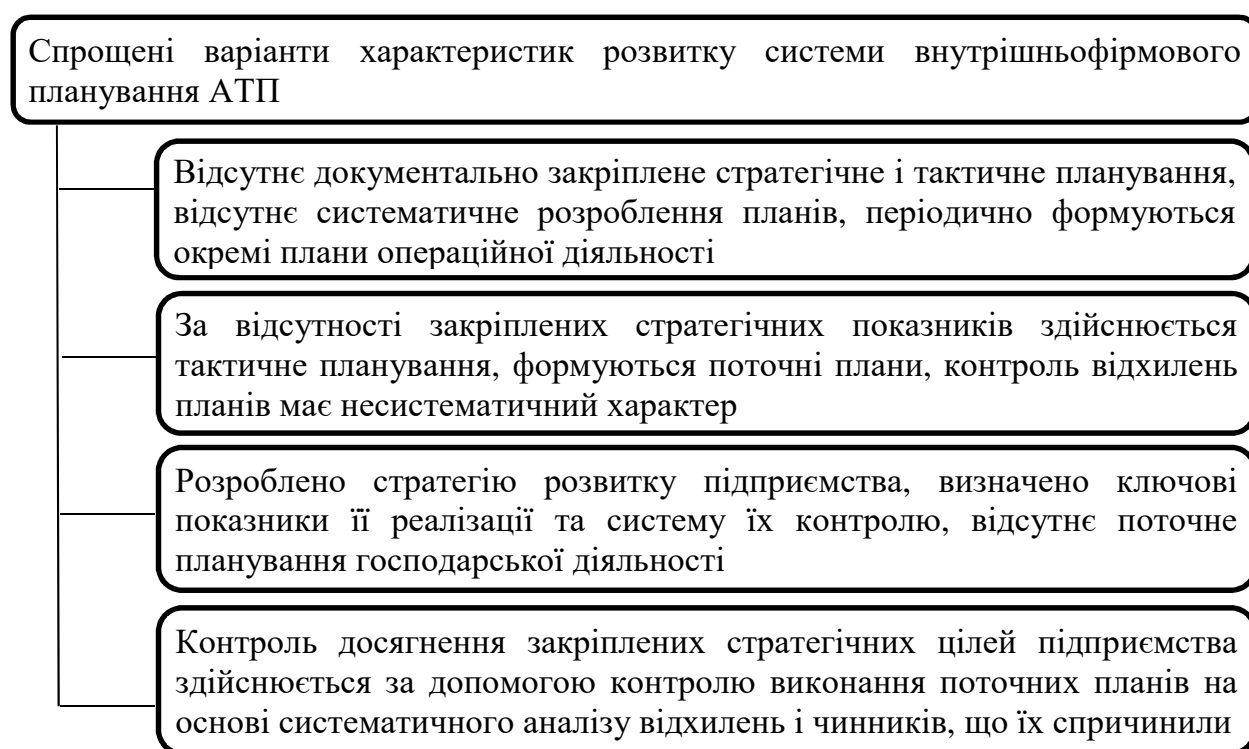
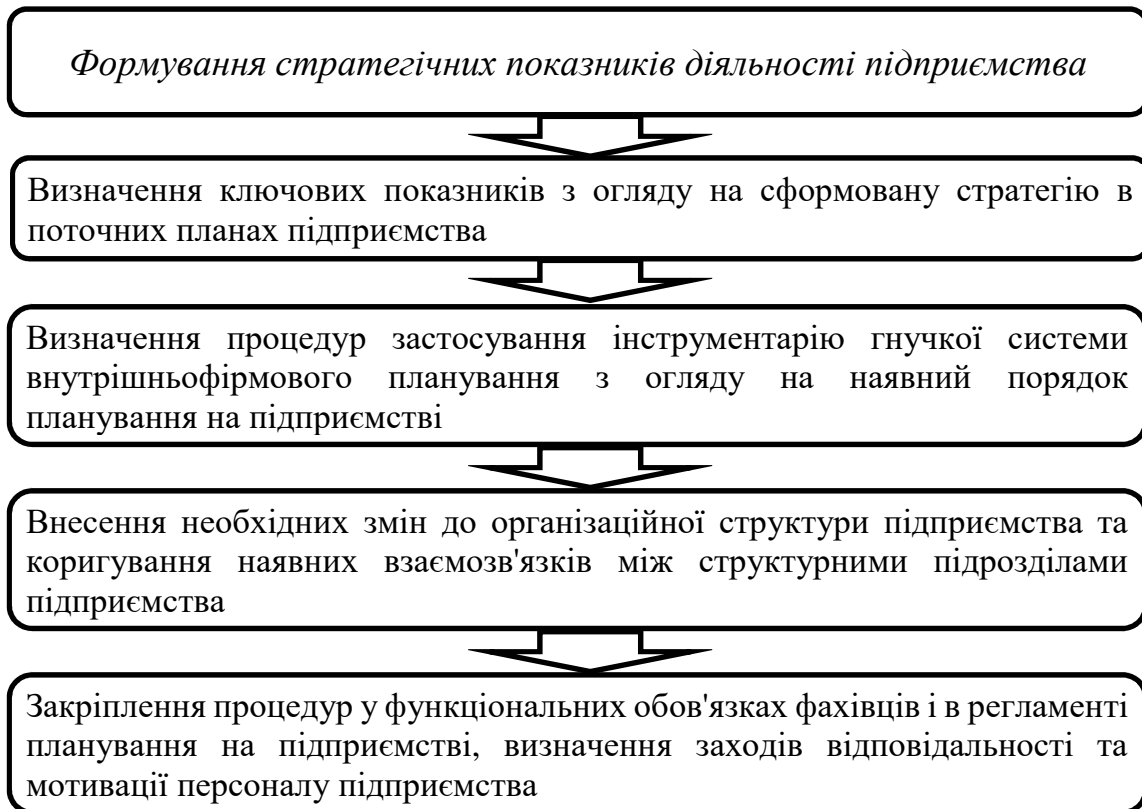


Рис. 2. Характеристики розвитку системи внутрішньофірмового планування підприємств АТ

До переваг автоматизованої системи, які відзначають фахівці підприємств, що застосовують цей спеціалізований програмний продукт, належать можливість мати одночасний доступ безлічі фахівців до одного масиву даних, зниження витрат часу внаслідок автоматизації цілої низки трудомістких процедур, пов'язаних з опрацюванням та аналізом різного роду інформаційних масивів, розширення можливостей, які одержуються під час аналізу та подання результатів планування, інтеграція процесу планування, яка забезпечує участь всіх структурних підрозділів АТП.

Для цієї стадії розвитку системи внутрішньофірмового планування процедура формування інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування містить сукупність послідовних етапів, представлених на рис. 3.



**Рис. 3. Процедура формування інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП**

На першому етапі визначаються і документально закріплюються стратегічні показники діяльності АТП. Необхідність закріплення стратегічних показників діяльності підприємства обумовлена тим, що система внутрішньофірмового планування орієнтується на ці стратегічні цілі, адаптуючись за допомогою інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування.

Стратегічні показники діяльності підприємства, які формуються на цьому етапі, виступають цільовими орієнтирами гнучкої системи внутрішньофірмового планування. Система збалансованих показників (BSC), яку використовують керівники підприємств для закріплення цільових орієнтирів у таких ключових галузях управління, як фінанси, клієнти, персонал і процеси, є найефективнішим інструментом, що використовується для формування стратегічних показників.

На другому етапі виділяються ключові показники, які відображають процес реалізації стратегічних цілей. Виокремлення цих показників здійснюється з урахуванням реалізованої стратегії підприємства. Створюваний інструментарій складається зі сценарного аналізу, моніторингу чинників, аналізу відхилень, прогнозування та ковзного планування. Інструментарій гнучкої системи внутрішньофірмового планування забезпечує гнучкість під час необхідного коригування або зміни даних показників залежно від того, як змінилися умови здійснення діяльності.

Третій етап полягає у визначенні послідовності реалізованих процедур, термінів їх виконання, а також формуванні складу фахівців, які використовують цей інструментарій.

Четвертий етап полягає в аналізі змін, які необхідно внести у взаємозв'язки структурних підрозділів АТП, документообігу та організаційної структури.

П'ятий етап полягає в документальному закріпленні тих процедур, обов'язків і термінів застосування інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування, які були виділені. Вони мають бути представлені у вигляді посадових обов'язків фахівців структурних підрозділів, положень про відділи, регламенту стратегічного, тактичного та оперативного планування.

На наступному етапі фахівцями, які беруть участь у впровадженні інструментарію гнучкої системи внутрішньофірмового планування, оцінюється потреба в технічних засобах для використання зазначених інструментів і забезпечується ця потреба.

На завершальному етапі оцінюється гнучка система внутрішньофірмового планування підприємства АПК, створена на попередніх етапах. При цьому виокремлюються два основні підходи до оцінки системи планування.

Перший підхід (витратний), ґрунтується на відповідності витрат і результатів планування.

Другий підхід (цільовий), ґрунтується на проведенні аналізу відхилень системи планування.

У витратному підході система планування АТП оцінюється шляхом співвідношення результатів або зусиль з тими витратами, яких підприємство зазнало на їх досягнення. Однак питання оцінки кінцевого результату системи планування є неоднозначним для підприємства.



Критерій ефективності - показник, який дає змогу зіставляти різні варіанти планів з метою вибору з них найкращого варіанта, обов'язковий під час розроблення планових завдань. Нині, в умовах ринку, такими основними результатами планової системи, що є підтвердженням її ефективності, слід вважати досягнення максимального прибутку, найбільшого сукупного доходу, стабільного і стійкого фінансового становища.

Другий підхід побудовано на основі теоретичних положень, у яких як основний показник ефективності будь-якої керованої системи, чи то в технічній сфері, чи то у сфері соціально-економічних відносин, розглядають здатність досягнення мети, яку вказано суб'єктом управління, а величина відхилення від цієї мети є критерієм ефективності. Побудова системи планування полягає в тому, щоб сформулювати таку систему планування АТП, яка максимально враховує зміну водночас і зовнішніх, і внутрішніх чинників, а крім того, притаманні автотранспортним підприємствам особливості їх функціонування. Таким чином, точність досягнення планових завдань є підставою для оцінки планування, як механізму управління. Різниця між плановими і фактичними показниками, що визначається як відхилення планування, вважається кількісним показником, коли цей підхід використовується для оцінки системи планування.

У рамках гнучкої системи внутрішньофірмового планування, коли ефективність визначається як ступінь її відповідності переслідуваним цілям, оцінювати гнучку систему внутрішньофірмового планування необхідно з використанням таких якісних показників, яким є критерій гнучкості. Оперативна адаптація до умов виробничої діяльності, що динамічно змінюються, наявність можливостей, які дають змогу коригувати вже ухвалені планові завдання, поставлені перед підприємством цілі та завдання, здатність забезпечити збалансованість планових показників АТП в умовах мінливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища – це тільки якісні орієнтири, за якими оцінюється гнучкість системи внутрішньофірмового планування діяльності підприємства. Але ці якісні орієнтири слугують основою для вироблення кількісних показників, що дають змогу давати оцінку відповідності системи вимогам, які висувуються на підприємствах АТ до гнучкої системи планування.

Така оцінка дається з використанням системи кількісних показників. Комплексна оцінка при цьому може бути отримана

тільки під час проведення аналізу показників у динаміці – до початку проведення заходів, пов'язаних із формуванням інструментарію гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування і після закінчення певного періоду часу функціонування інструментарію гнучкої системи. Пропонована модель гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування побудована на цій основі і створює ключові елементи, які відносяться до цього інструменту управління, і повною мірою розкриває існуючі взаємозв'язки, даючи спрощений вигляд механізму взаємодії цих елементів (рис. 4).

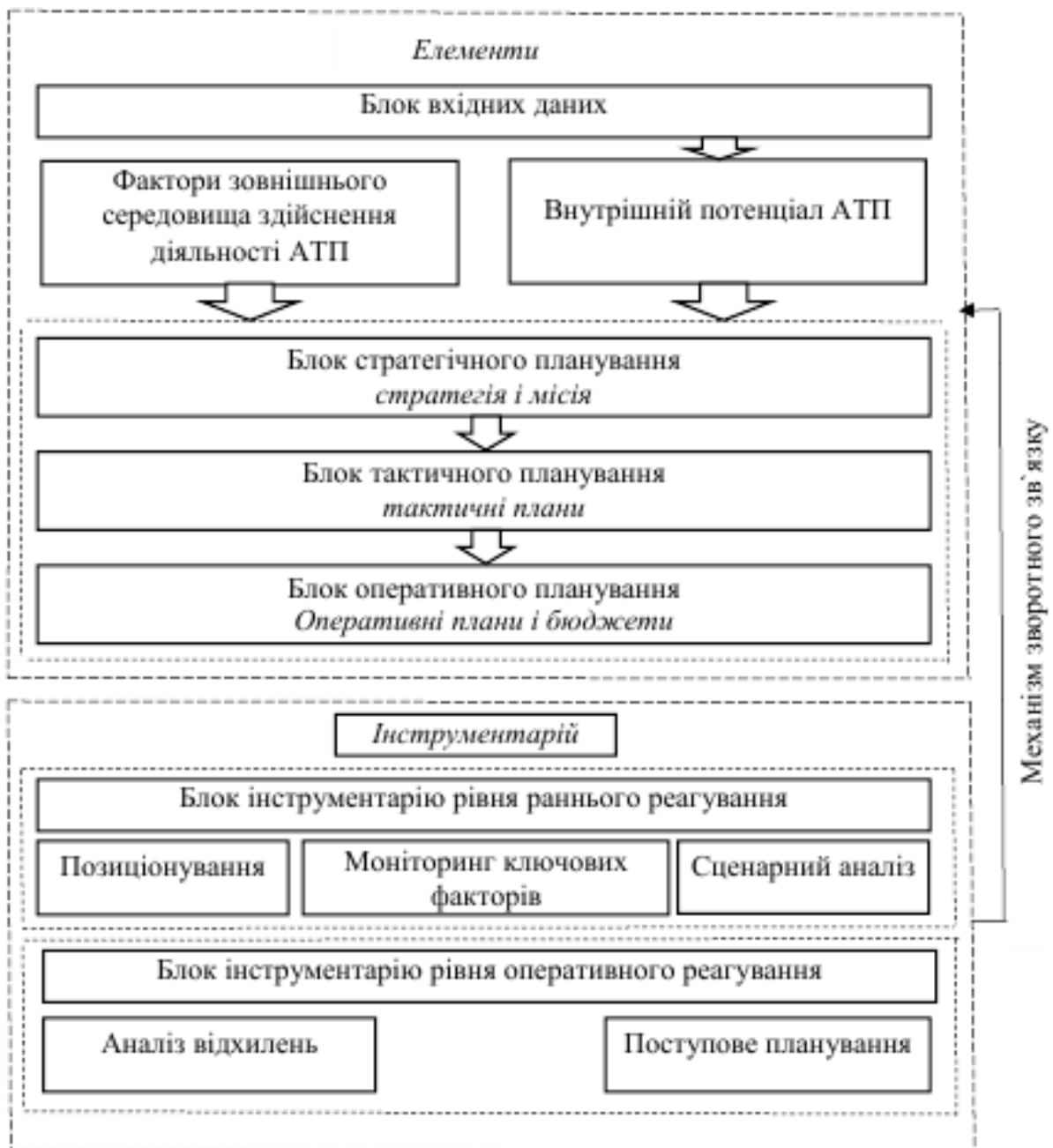


Рис. 4. Модель гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП

Можна виділити такі блоки елементів гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП (рис. 5).

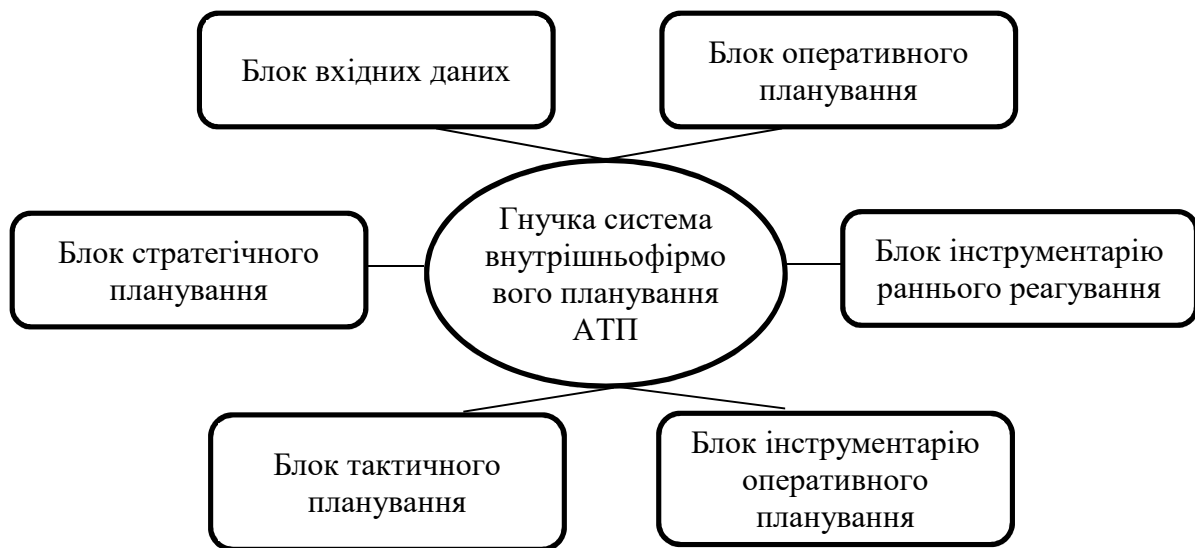


Рис. 5. Елементи гнучкої системи внутрішньофірмового планування АТП

Кожен із виділених блоків являє собою сукупність елементів.

За допомогою гнучкої системи внутрішньофірмового планування можна коригувати встановлені показники за допомогою інструментарію планування, який являє собою набір засобів впливу на елементи системи внутрішньофірмового планування. У процесі формування плану підприємства слід враховувати фактори, які впливають на виробничо-господарську діяльність. Загалом цей облік забезпечується за допомогою механізму зворотного зв'язку гнучкої системи внутрішньофірмового планування.

Ініційоване механізмом зворотного зв'язку ухвалення управлінських рішень, в основі якого отримана в процесі виконання планів інформація та контроль за досягненням комплексу, що дозволяється ним, задіяного в системі внутрішньофірмового планування, має два рівні реагування цієї системи на зміни внутрішніх і зовнішніх чинників, що відбуваються.

Перший рівень – раннє реагування. Фактори, що виникають на цьому рівні, впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства, але цей вплив не спричиняє відхилення фактичних результатів цієї діяльності від планових показників. Для того щоб на ранній стадії визначити потенційні можливості та загрози, які можуть зірвати виконання планів і завадити прийняттю необхідних управлінських рішень, потрібно моніторити сукупний масив ключових

показників. Аналіз зміни показників зовнішнього і внутрішнього середовища, які є фундаментальними для планів і бюджетів, проводять із використанням інструментарію рівня раннього реагування, який складається з моніторингу всіх чинників за сферами контролю, різнопланових прогнозів, сценарного аналізу, відповідно до якого можливо розвиватиметься зовнішнє середовище і саме підприємство в цих умовах. Цей інструментарій дає змогу ухвалювати рішення, пов'язані зі зміною планових завдань і бюджетів, а також коригуванням цілей, що стоять перед підприємством, до моменту настання обставин, здатних вплинути на виконання планів.

Другий рівень – оперативне реагування, для якого характерна схильність фактичних результатів діяльності до впливу значною мірою змін чинників, що впливають, та існує потреба в аналізі наявних відхилень від планових показників для визначення значущості таких відхилень, причин їхнього виникнення та спонукання до того, щоб здійснити необхідний управлінський вплив. Аналіз відхилень планування, а також ковзне планування, можна вважати засобами, які впливають на систему внутрішньофірмового планування, побудовану на основі аналізу фактичного виконання планових показників. За допомогою цього інструментарію підприємство має можливість коригувати початкові плани і використовувати заходи, спрямовані на те, щоб усунути вплив чинників за умов настання обставин, що впливають на виконання планових показників.

Очевидною є спрямованість виокремлення розглянутих рівнів, що існують у механізмі зворотного зв'язку, а також відповідного кожному рівню інструментарію, наявного у гнучкій системі внутрішньофірмового планування, на забезпечення максимальної відповідності такому критерію цієї системи, як гнучкість та адаптивність, а також на забезпечення всебічного охоплення чинників, що впливають на дану систему. У ситуації, коли якийсь збурюючий фактор залишився не врахованим на рівні раннього реагування, наявні показники рівня оперативного реагування свідчатимуть про наявність певних коливань на підприємствах АТ – його внутрішньому або зовнішньому середовищі, що проявляються, як виникнення відхилень фактичних результатів від планових показників.

**Висновки.** Дослідження показують, що внаслідок динамічності і невизначеності зовнішнього середовища особливого значення набуває формування та впровадження гнучкої внутрішньофірмової системи планування. З цією метою в даній статті сформульовано основні вимоги до внутрішньої системи гнучкого планування, в основу

якої покладено інструментарій управління підприємством автомобільного транспорту, що включає стратегічне, тактичне та оперативне планування. Цей інструментарій забезпечує швидке реагування на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, в якому працює АТП. З метою розробки загального порядку формування інструментарію в рамках гнучкої системи внутрішнього планування компаній в роботі наведено варіанти характеристик розвитку цієї системи, які можна вважати найбільш спрощеними, а саме: є впровадження системи внутрішнього планування характеристик розвитку підприємств автомобільного транспорту. Для розробки системи внутрішньофірмового планування запропоновано процедуру формування гнучкого інструментарію системи внутрішньофірмового планування, який складається з набору послідовних фаз. Комплексна оцінка при цьому може бути отримана тільки під час проведення аналізу показників у динаміці – до початку проведення заходів, пов'язаних із формуванням інструментарію гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування і після закінчення певного періоду часу функціонування інструментарію гнучкої системи. Запропонована в роботі модель гнучкої системи в рамках внутрішньофірмового планування побудована на цій основі і створює ключові елементи, які відносяться до даного інструменту управління, і повною мірою розкриває існуючі взаємозв'язки, даючи спрощений вигляд механізму взаємодії цих елементів.

Отже, в умовах, коли існує невизначеність зовнішнього середовища, наявна гнучка система внутрішньофірмового планування підприємства дає змогу ефективно управляти ним, ґрунтуючись водночас на розроблених планах, адже інструментарій, який має у своєму розпорядженні система планування, створює умови, що дозволяють вчасно реагувати на вплив, який чиниться всіма зовнішніми та внутрішніми факторами, узятими в сукупності, тим самим даючи змогу досягати цілей, що стоять перед АТП.

### Література

1. Орлов О. О., Рясних Є. Г. Інновації у плануванні на основі концепції маржинального доходу: монографія. Львів: «Новий світ-2000», 2019. 160 с.
2. Михайлюк Н. В. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Львів: «Новий світ-2000», 2021. 620 с.
3. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посібн. Чернівці: Технодрок, 2019. 264 с.

4. Гончар О. Планування розвитку підприємства: сучасний підхід. *Проблеми планування в ринкових умовах*: зб. матеріалів XVI Міжнар. нак.-практ. конф. Житомир: Полісся, 2017. С. 40-41.
5. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 91-96.
6. Garrett Sutton. *Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Investors Will Want to Read and Invest In*. Great Britain: RARI Press, LLC, 2012. 210 p.
7. Rhonda M. Abrams. *Successful business plan: secrets and strategies*. Palo Alto: ThePlanningshop, 2013. 417 p.
8. Планування діяльності автотранспортного підприємства / Турченко М. О., Швець М. Д., Кірічок О. Г., Кристопчук М. Є. Рівне: ХУВГП, 2017. 367 с.
9. Планування діяльності автотранспортного підприємства / О. М. Ляшук та ін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2022. Вип. 5(36). С. 256-262.

### References

1. Orlov, O.O., Riasnykh, Ye.H. (2019). Innovatsii u planuvanni na osnovi kontseptsii marzhynalnoho dokhodu. [Innovations in planning based on the concept of marginal income]. Lviv: «Novyi svit-2000». [in Ukrainian].
2. Mykhailiuk, N.V. (2021). Planuvannia diialnosti pidpriemstv. [Enterprise activity planning]. Lviv: «Novyi svit-2000». [in Ukrainian].
3. Varnalii, Z.S. (2019). Biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti. [Business planning for entrepreneurial activity]. Chernivtsi: Tekhnodruk. [in Ukrainian].
4. Honchar, O. (2017). Planuvannia rozvytku pidpriemstva: suchasnyi pidkhid. [Enterprise development planning: a modern approach]. *Problemy planuvannia v rynkovykh umovakh – Planning challenges in market conditions*, 40-41 [in Ukrainian].
5. Kostetska, N.I. Teoretychni osnovy planuvannia pidpriemstva. [Theoretical foundations of enterprise planning]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 1(30), 91-96 [in Ukrainian].
6. Sutton, Garrett (2012). *Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Investors Will Want to Read and Invest In*. Great Britain: RARI Press, LLC. [in English].
7. Abrams, Rhonda M. (2013). *Successful business plan: secrets and strategies*. Palo Alto: ThePlanningshop. [in English].
8. Turcheniuk, M.O., Shvets, M.D., Kirichok, O.H., Krystopchuk, M.Ie. (2017). Planuvannia diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva. [Planning the activities of a road transport company]. Rivne: KhUVHP. [in Ukrainian].

9. Liashuk, O.M. (2022). Planuvannia diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva [Planning the activities of a road transport company]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Tekhnichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical sciences*, 5(36), 256-262 [in Ukrainian].

## FORMATION OF A FLEXIBLE SYSTEM OF INTERNAL PLANNING AT ROAD TRANSPORT ENTERPRISES

**KUDRIAVTSEVA O.**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

**KUDRIAVTSEV V.**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship.

E-mail: slavkudr@ukr.net, ORCID: 0000-0002-7617-6390

Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Abstract.** *The article establishes that due to the dynamism and uncertainty of the external environment, the formation and implementation of a flexible system of intra-company planning becomes especially relevant. The basis for the formation of a flexible system of intra-company planning is the criterion of planning flexibility, the essence of which is the ability of the planning system of the RTE to adapt to the changes that occur. To this end, the paper formulates the basic requirements for a flexible system of intra-company planning of a road transport enterprise, which presents the tools for managing RTE, including strategic, tactical and operational plans, which are the basis of a flexible system of intra-company planning. This toolkit ensures a quick response to changes in the internal or external environment in which the RTE operates. In order to develop a universal procedure for the formation of tools within the framework of a flexible system of internal planning, the article allocates variants of characteristics of development of this system, which can be considered the most simplified, i.e., the characteristics of development of the system of internal planning of RTE are presented. To develop the system of internal planning, the article offers a procedure of developing the tools of the flexible system of internal planning, which contains a set of successive stages. Within the framework of a flexible system of internal planning, when efficiency is defined as the degree of its compliance with the goals pursued, it is necessary to evaluate such a system by using the criteria of flexibility. Such an assessment is made using a system of quantitative indicators. At the same time, a comprehensive assessment can be obtained only when analysing indicators in dynamics - before the start of activities related to the formation of flexible system tools within the framework of internal corporate planning and after a certain period of time of functioning of the flexible system tools. The proposed model of a flexible system within the framework of intra-company planning is built on this basis and creates key elements related to this management tool, and fully reveals the existing interrelationships, giving a simplified view of the mechanism of interaction of these elements.*

**Key words:** *planning, system, road transport enterprise (RTE), flexible system, intra-company planning.*