

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111>

УДК 005.21:338.45:005.521 + 658.15 + 657.47

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ВИТРАТАМИ

Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А.

ENSURING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES THROUGH THE INTRODUCTION OF ADAPTIVE RESOURCE AND COST MANAGEMENT SYSTEMS

Khrystenko L.M., Chorna O.Y., Velytchenko O.A.

У статті розглянуто актуальні питання забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств України в умовах безпрецедентних економічних та геополітичних викликів, зумовлених воєнними діями, руйнуванням інфраструктури та ринковою нестабільністю, що вимагають докорінної перебудови управлінських підходів. Проаналізовано та узагальнено сучасні наукові погляди на сутність поняття «стратегічний розвиток», виокремлено ключові напрями наукової думки. На цій основі сформовано комплексне бачення стратегічного розвитку як цілісного, безперервного процесу якісних трансформацій, що ґрунтується на адаптивній стратегії та нерозривно пов'язаний з його гнучкістю й проактивною адаптивністю. Підкреслено ключову роль адаптивних систем управління ресурсами та витратами. Адаптивна система управління ресурсами визначена як механізм їх ефективного формування, розподілу й використання відповідно до стратегічних цілей та змін середовища. Адаптивна система управління витратами – як комплекс заходів для обґрунтованого планування, контролю й оптимізації витрат у процесі поточної та стратегічної діяльності. Продемонстровано, що їх адаптивність полягає у гнучкому реагуванні на динаміку середовища, спираючись на цифрові технології та аналітику даних для зважених рішень. Обґрунтовано, що ці системи роблять визначальний внесок у стратегічний розвиток підприємства: вони забезпечують фінансову підтримку стратегічних ініціатив та інновацій, підвищують якість стратегічного планування та обґрунтованість рішень, прискорюють вихід на нові ринки та запуск продуктів. Окрім того, сприяють формуванню унікальних організаційних компетенцій, досягненню

стійких конкурентних переваг, підвищенню загальної стійкості й гнучкості підприємства та активному формуванню ним свого конкурентного майбутнього в динамічному середовищі. Підкреслено існування позитивного зворотного зв'язку між стратегічним розвитком та вдосконаленням адаптивних управлінських систем. Зазначено, що розробка дієвих методик та практичних інструментів їхнього впровадження, з урахуванням галузевої специфіки та завдань повоєнного відновлення, є перспективним напрямом подальших досліджень.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний розвиток, адаптивність, адаптивна стратегія, процеси змін та адаптації, довгострокові цілі, адаптивність до зовнішнього середовища, конкурентоспроможність, управлінська гнучкість, конкурентні переваги, внутрішній потенціал, внутрішні зміни, інструменти стратегічного розвитку, функціональні аспекти управління, адаптивна система управління ресурсами, адаптивна система управління витратами, функціональні елементи адаптивності, прояв адаптивності, напрям змін, результат впливу адаптивної системи.

Вступ. В умовах безпрецедентних викликів, що постали перед економікою України, здатність промислових підприємств до стратегічного розвитку перетворилася з мети на імператив виживання та майбутнього відновлення. Повномасштабне вторгнення, руйнування виробничих потужностей, розрив логістичних ланцюгів та кардинальні зміни на

ринках збуту вимагають від промисловців не просто ситуативних рішень, а й докорінної перебудови управлінських підходів. У цьому контексті ключовою точкою опори та рушієм якісних змін стає гнучка та адекватна сучасним реаліям система управління ресурсами та витратами.

Традиційні та часто застарілі моделі управління витратами та ресурсами, що функціонували в умовах відносної стабільності, виявилися неспроможними ефективно реагувати на динамічний та важкопрогнозований характер економіки під час воєнного стану, а тим більше вони втрачуть свою актуальність у період повоєнного відновлення. Підприємства зіткнулися з гострою потребою оптимізації, яка виходить далеко за межі простого скорочення витрат. Йдеться про здатність миттєво оцінювати ефективність кожної операції, яка забезпечує операційні, виробничі, логістику, фінансові або інші сфери діяльності підприємств; про вміння швидко перерозподіляти обмежені матеріальні, фінансові та людські ресурси на найбільш перспективні напрямки, що забезпечують не лише виживання сьогодні, але й закладають фундамент для післявоєнного зростання.

Вагомості темі дослідження додають такі обставини як: 1) необхідність підвищення життєздатності та гнучкості підприємств до швидкоплинних зовнішніх обставин зумовлена тим, що саме оперативна адаптація систем управління робить їх більш стійкими, дозволяючи швидше налагоджувати діяльність на нових майданчиках, знаходити альтернативних постачальників та оптимізувати операційні процеси під нові потреби ринку, зокрема й оборонного сектору; 2) критична важливість точних управлінських даних, коли умови тотальної невизначеності інформаційного поля для прийняття рішень, що базуються на інтуїції чи усереднених показниках минулих періодів, є вкрай ризикованими, висуває на перший план здатність сучасних підприємств надавати в реальному часі інформацію про собівартість, ефективність та маржинальність, що і стає основою для зважених стратегічних кроків – від ціноутворення до вибору ринків; 3) обов'язковість орієнтації на нові стратегічні цілі, бо стратегічний розвиток сьогодні – це не лише нарощування обсягів виробництва, а перш за все якісна трансформація, що охоплює вихід на експортні ринки та інноваційну діяльність, успіх яких безпосередньо залежить від адаптації

систем управління ресурсами та витратами, здатної забезпечити чітке розуміння ефективності використання ресурсів та структури витрат, а також виявлення справжніх драйверів прибутку; 4) важливість підготовки до післявоєнного відновлення зумовлена тим, що в умовах майбутньої надзвичайно високої конкуренції перевагу отримають ті підприємства, які вже сьогодні впроваджують принципи ефективної логістики, ощадливого виробництва та будують прозорі системи управління, оскільки саме таким підприємствам зі зрозумілою та вірогідною управлінською звітністю надаватимуть перевагу вітчизняні й міжнародні інвестори та кредитори.

А отже, дослідження питань адаптації систем управління ресурсами та витратами є не просто актуальним, а й стратегічно важливим завданням для української економічної науки та практики. Розробка дієвих методик та практичних рекомендацій у цій сфері стане вагомим внеском у підвищення конкурентоспроможності вітчизняної промисловості, її стійкості до кризових явищ та здатності стати локомотивом економічного відродження України.

Аналіз досліджень та публікацій.

Проблематика стратегічного розвитку підприємств перебуває в центрі уваги науковців та практиків протягом багатьох років, що зумовило накопичення значного закордонного досвіду з цього питання. Водночас сучасні безпрецедентні виклики, що постали перед економікою України, вимагають окремого осмислення та адаптації наявних підходів до національних реалій.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів стратегічного розвитку підприємств зробили вітчизняні науковці. Зокрема, питання важливості довгострокових цілей та їхньої адаптації до мінливого зовнішнього середовища на користь стратегічного розвитку розглядали Д. М. Демченко, О. М. Петухова, С.Т. Пілецька, І.С. Ключ, Н.П. Білоус, О. В. Сукрушева, та З. Є. Шершньова. Аспекти формування та реалізації стратегій розвитку для досягнення конкурентних переваг висвітлені у працях А. В. Ключко, М. І. Іванової, М. Г. Саєнка, Г. О. Швиданенко, та З. Є. Шершньової. У своїх дослідженнях Н. С. Краснокутська та М.О. Мартиненко наголошують на важливості ефективного управління потенціалом підприємства та якісних змінах як основі стратегічного розвитку. Проблемам забезпечення довгострокової стабільності та

збалансованого розвитку присвятили свої роботи О.І. Маслак, Я.Ю. Яковенко, П.І. Сокурєнко. Процедурні та інструментальні аспекти стратегічного розвитку, зокрема вибір способів розвитку та формування відповідних стратегій, досліджували Ю.С. Погорєлов, Є. О. Підгора, Т. П. Гітис, С. В. Касьянюк, В.В. Швед, А.П. Горобець. Окремі функціональні аспекти управління, такі як комунікаційна політика в контексті стратегічного розвитку, розглядалися М. П. Побережною, О. В. Тур, Т. О. Нагавичко.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному розвитку, динамізм зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України, обумовлює необхідність подальших досліджень, зокрема, у напрямку посилення адаптивності систем управління ресурсами та витратами як ключового чинника при забезпеченні стратегічного розвитку промислових підприємств.

Мета дослідження полягає в узагальненні сучасних поглядів на сутність стратегічного управління та формування на цій основі комплексного бачення поняття «стратегічний розвиток», з акцентом на його нерозривному зв'язку з адаптивністю підприємства. Досягнення поставленої мети передбачає дослідження того, як адаптивні системи

управління ресурсами та витратами сприяють стратегічному розвитку промислових підприємств, забезпечуючи їх довгострокову конкурентоспроможність та ефективне функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

Виклад змісту дослідження. Питання стратегічного розвитку промислового підприємства є ключовим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективності функціонування будь-якого виробничого суб'єкта господарювання в умовах динамічного та часто непередбачуваного ринкового середовища.

В умовах сучасної економічної турбулентності, що характеризується високим рівнем невизначеності та постійними змінами, здатність підприємства не просто виживати, а й системно розвиватися, стає ключовим фактором його довгострокового успіху. Поняття «стратегічне управління» міцно увійшло в теорію та практику менеджменту підприємства, проте його кінцева мета – забезпечення саме стратегічного розвитку – вимагає глибокого осмислення та синтезу наявних підходів.

Для глибокого розуміння сутності цього поняття, розглянемо, як його визначають сучасні вітчизняні автори у своїх працях (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття "стратегічний розвиток підприємства"

Джерело	Визначення	Основний акцент
1	2	3
Д. М. Демченко, О. М. Петухова [2]	Процес визначення довгострокових цілей підприємства, розробки та реалізації комплексу заходів для їх досягнення в умовах мінливого зовнішнього середовища.	Зв'язок стратегічного управління зі стратегічним розвитком, адаптація до змін зовнішнього середовища.
А. В. Ключко, М. І. Іванова [3]	Діяльність з розробки та реалізації стратегій, які забезпечують підприємству довгострокові конкурентні переваги в нестабільних сучасних умовах.	Формування та реалізація стратегії для досягнення конкурентних переваг в умовах нестабільності.
Н. С. Краснокутська [4]	Управлінська діяльність, яка забезпечує відповідність потенціалу (ресурсів та можливостей) підприємства його стратегічним цілям та викликам зовнішнього середовища.	Управління потенціалом підприємства як ключовим об'єктом для досягнення стратегічних цілей.
М.О. Мартиненко [5]	Це керований процес якісних змін, що забезпечує довгострокову життєздатність та конкурентоспроможність підприємства.	Якісні зміни та довгостроковий розвиток, а не просто функціонування. Стратегічне управління є інструментом цього розвитку.
О.І. Маслак, Я.Ю. Яковенко, П.І. Сокурєнко [6]	Управління, спрямоване на досягнення стійкого (збалансованого) розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності.	Забезпечення стійкого та збалансованого розвитку в умовах невизначеності.

Продовження табл. 1

1	2	3
С.Т. Пілецька, І.С. Ключ, Н.П. Білоус [7]	Процес формування та адаптації стратегії розвитку підприємства до умов макроекономічної нестабільності для забезпечення його виживання та зростання.	Адаптація стратегії до зовнішніх шоків змін та макроекономічної нестабільності.
М. П. Побережна, О. В. Тур, Т. О. Нагавичко [8]	Управління, тісно пов'язане з комунікаційною політикою, яке забезпечує довгостроковий розвиток через ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами.	Інтеграція комунікаційної компоненти у стратегічний розвиток підприємства.
Ю.С. Погорелов [9]	Система управлінських рішень щодо вибору та реалізації способів розвитку (зростання, стабілізації, скорочення) залежно від внутрішніх умов та зовнішніх можливостей.	Вибір та обґрунтування конкретних способів (шляхів) розвитку підприємства.
М. Г. Саєнко [10]	Комплексний процес, що включає визначення місії, візії, цілей, аналіз середовища, формування та реалізацію функціональних стратегій для досягнення конкурентних переваг.	Комплексність, системність та послідовність (місія – візія – цілі – стратегії).
Є. О. Підгора, Т. П. Гітис, С. В. Касьянюк [11]	Управлінська діяльність, спрямована на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства шляхом формування та реалізації відповідної стратегії.	Спрямованість на довгострокові цілі та розвиток підприємства.
О. В. Сукрушева [12]	Діяльність вищого керівництва, спрямована на розробку довгострокових цілей та шляхів їх досягнення через ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.	Роль вищого керівництва та взаємодія підприємства з динамічним зовнішнім середовищем.
В.В. Швед, А.П. Горобець [14]	Це процес розробки та впровадження плану дій, що визначає напрям розвитку підприємства для досягнення довгострокових цілей.	Значення стратегії як основного інструменту для забезпечення довгострокового розвитку.
Г. О. Швиданенко [15]	Управлінська діяльність, сфокусована на формуванні та підтримці конкурентоспроможності підприємства на довгостроковій основі в умовах глобалізації.	Управління конкурентоспроможністю як ключова мета стратегічного управління в глобальному середовищі.
З. Є. Шершньова [16]	Управління, що спирається на людський потенціал, орієнтує діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить зміни відповідно до викликів оточення для досягнення довгострокових конкурентних переваг.	Людський потенціал, орієнтація на споживача, гнучкість та адаптивність до зовнішнього середовища.

А отже, стратегічний розвиток підприємства є значно глибшим поняттям, ніж просто реалізація довгострокового плану. Це безперервний процес якісних перетворень, рушійною силою якого є проактивна адаптивність — здатність організації не лише відповідати на виклики середовища, але й випереджати їх. Такий підхід перетворює операційні функції, як-от управління ресурсами та витратами, на потужні стратегічні інструменти, що дозволяють свідомо конструювати майбутнє компанії та забезпечувати її довгострокову життєздатність у мінливому світі.

На основі аналізу наукових підходів до трактування поняття "стратегічний розвиток підприємства" можна виокремити декілька ключових напрямів наукової думки, що різняться за основними акцентами.

Автори першого напряму акцентують на важливості на важливості довгострокових цілей та їхньої адаптації до зовнішнього середовища. До цієї групи належать науковці, які розглядають стратегічний розвиток як керований процес, орієнтований на довгострокову перспективу та забезпечення відповідності діяльності підприємства умовам зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Зокрема, наголошується, що це: 1)

процес визначення довгострокових цілей підприємства, розробки та реалізації комплексу заходів для їх досягнення в умовах мінливого зовнішнього середовища», при цьому основний акцент робиться на «зв'язку стратегічного управління зі стратегічним розвитком, адаптації до змін зовнішнього середовища [2]; 2) процес формування та адаптації стратегії розвитку підприємства до умов макроекономічної нестабільності для забезпечення його виживання та зростання», з акцентом на адаптації стратегії до зовнішніх шоків змін та макроекономічної нестабільності» [7]; 3) діяльність вищого керівництва, спрямована на розробку довгострокових цілей та шляхів їх досягнення через ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, підкреслюючи роль вищого керівництва та взаємодію підприємства з динамічним зовнішнім середовищем [12]; 4) управління, що спирається на людський потенціал, орієнтує діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить зміни відповідно до викликів оточення, де наголошується на гнучкості та адаптивності до зовнішнього середовища [16]. Узагальнено на думку цієї групи авторів, стратегічний розвиток, перш за все, є керованим процесом, спрямованим на досягнення довгострокових цілей підприємства через його постійну адаптацію до динамічного та часто нестабільного зовнішнього середовища, що вимагає активної ролі вищого керівництва та залучення потенціалу підприємства.

Наукова думка авторів другої групи фокусується на формуванні та реалізації стратегії розвитку для досягнення конкурентних переваг. Вони розглядають стратегічний розвиток переважно крізь призму забезпечення підприємству сильних позицій на ринку. У межах цієї наукової думки стратегічний розвиток розглядається як: 1) діяльність з розробки та реалізації стратегій, які забезпечують підприємству довгострокові конкурентні переваги в нестабільних сучасних умовах», акцентуючи на формуванні та реалізації стратегії для досягнення конкурентних переваг в умовах нестабільності [3]; 2) комплексний процес, що включає визначення місії, візії, цілей, аналіз середовища, формування та реалізацію функціональних стратегій для досягнення конкурентних переваг», підкреслюючи комплексність, системність та послідовність (місія – візія – цілі – стратегії) [10]; 3) управлінська діяльність, що визначає управління конкурентоспроможністю

як ключову мету довгострокового стратегічного розвитку підприємства в глобальному середовищі [15]; 4) управління, що орієнтує діяльність підприємства та проводить зміни для досягнення довгострокових конкурентних переваг [16]. Тож, загальний акцент авторів цієї групи полягає у тому, що стратегічний розвиток спрямований на формування та реалізацію стратегій, що забезпечують підприємству здобуття та утримання довгострокових конкурентних переваг, особливо в умовах нестабільності та глобалізації ринків, шляхом комплексного та системного підходу.

Третій напрям поєднує авторів, які віддають перевагу внутрішньому середовищу, наголошуючи на тому, що стратегічний розвиток проявляється, перш за все, через ефективне управління потенціалом та якісні зміни. Представники цієї групи розглядають внутрішні перетворення та ресурси як основу стратегічного розвитку. Категорія «стратегічний розвиток» у межах цієї наукової думки трактується як: 1) управлінська діяльність, яка забезпечує відповідність потенціалу (ресурсів та можливостей) підприємства його стратегічним цілям та викликам зовнішнього середовища», з акцентом на управлінні потенціалом підприємства як ключовим об'єктом для досягнення якісних стратегічних змін [4]; 2) керований процес, що забезпечує довгострокову життєздатність та конкурентоспроможність підприємства, де важливими є якісні внутрішні зміни та довгостроковий розвиток, а не просто проточне функціонування [5]. Тож, узагальнено стратегічний розвиток розглядається як управлінська діяльність, зосереджена на ефективному управлінні внутрішнім потенціалом підприємства (ресурсами та можливостями) для здійснення якісних змін, що забезпечують його довгострокову життєздатність та конкурентоспроможність, виходячи за межі простого функціонування.

Автори четвертого напряму наукової думки підкреслюють важливість довгострокової стабільності. На їхню думку, стратегічний розвиток трактується як управління, спрямоване на досягнення стійкого (збалансованого) розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності [6]. Тож, стратегічний розвиток має на меті забезпечення не просто зростання, а стійкого та збалансованого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, особливо в контексті економічної невизначеності.

Має сенс на життя напрям наукової думки, автори якої розглядають стратегічний розвиток як процес та визначають інструменти його досягнення. Ця категорія науковців зосереджується на процедурних та інструментальних аспектах. Стратегічний розвиток розуміється як: 1) система управлінських рішень щодо вибору та реалізації способів розвитку (зростання, стабілізації, скорочення) залежно від внутрішніх умов та зовнішніх можливостей», де основний акцент на виборі та обґрунтуванні конкретних способів (шляхів) розвитку підприємства» [9]; 2) управлінська діяльність, спрямована на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства шляхом формування та реалізації відповідної стратегії, що підкреслює спрямованість на довгострокові цілі та розвиток підприємства [11]; 3) процес розробки та впровадження плану дій, що визначає напрям розвитку підприємства для досягнення довгострокових цілей», де підкреслюється значення стратегії як основного інструменту для забезпечення довгострокового розвитку [14]. За узагальненим акцентом групи стратегічний розвиток розглядається як системний управлінський процес, що включає вибір конкретних шляхів розвитку, а також розробку та реалізацію відповідних стратегій і планів як ключових інструментів для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Ще одним, і останнім у цьому дослідженні напрямом наукової думки, є виокремлення функціональних аспектів управління в контексті стратегічного розвитку. Деякі дослідники інтегрують конкретні функціональні напрями в загальну концепцію. Наприклад, стратегічний розвиток розглядається як управління, тісно пов'язане з комунікаційною політикою, яке забезпечує довгостроковий розвиток через ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами», з акцентом на інтеграції комунікаційної компоненти у стратегічний розвиток підприємства [8]. Тож, стратегічний розвиток передбачає інтеграцію специфічних управлінських функцій, таких, наприклад, як комунікаційна політика, для забезпечення ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами та досягнення довгострокових цілей. Важливість комунікативної політики у стратегічному розвитку підприємства є лише прикладом важливості функціональних сфер, які мають свою системну значущість та місце у комплексному механізмі досягнення стратегічного розвитку.

З урахуванням вищезазначених підходів, стратегічний розвиток підприємства доцільно розглядати як цілісний, безперервний та керований процес якісних трансформацій і цілеспрямованого руху підприємства до реалізації його довгострокових цілей. Цей процес ґрунтується на формуванні та імплементації адаптивної стратегії, що передбачає глибокий аналіз динамічного зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Ключовими завданнями стратегічного розвитку є забезпечення стійких конкурентних переваг через ефективне використання наявних ресурсів, розвиток унікальних компетенцій, впровадження інновацій, а також досягнення збалансованого зростання, яке гармонійно поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.

У загальному контексті, стратегічний розвиток вимагає від підприємства культивування високого рівня адаптивності для постійного моніторингу ринкових коливань, дій конкурентів, технологічних проривів та макроекономічних зрушень, що дозволяє своєчасно коригувати стратегічні орієнтири. Тож, адаптація виступає як критично важливий механізм, що дозволяє підприємству не лише реагувати на ці зміни, але й проактивно їх використовувати для досягнення стратегічних цілей стратегічного розвитку.

Успішний стратегічний розвиток прямо залежить від рівня адаптованості підприємства. Без цієї властивості будь-яка, навіть найбільш обґрунтована стратегія, ризикує швидко втратити свою актуальність та дієвість. Підприємство, не здатне гнучко адаптуватися, приречене на стагнацію, втрату ринкових позицій та, зрештою, на припинення свого існування, попри початкові амбітні стратегічні наміри. Як зазначають окремі дослідники, важливим є вміння «гнучко реагувати та проводити зміни відповідно до викликів оточення» [16].

З іншого боку, сам процес стратегічного розвитку може виступати каталізатором для підвищення адаптованості. Реалізація стратегічних ініціатив, таких як вихід на нові ринки, впровадження проривних технологій, диверсифікація продуктового портфеля чи реорганізація бізнес-процесів, неминуче вимагає від підприємства суттєвих адаптаційних зусиль. Успішне подолання цих викликів сприяє накопиченню цінного досвіду, розвитку організаційної гнучкості, формуванню нових компетенцій та зміцненню загальної

адаптаційної спроможності підприємства. А отже, зв'язок між стратегічним розвитком та адаптацією є двостороннім і синергетичним: адаптованість є необхідною умовою для ефективного стратегічного розвитку, тоді як стратегічний розвиток, своєю чергою, може сприяти зростанню рівня адаптованості.

Успішний стратегічний розвиток промислового підприємства нерозривно пов'язаний з його здатністю впроваджувати та ефективно використовувати адаптивні системи управління ресурсами та витратами. Функціонування таких систем забезпечує підприємству критично важливу операційну та фінансову гнучкість, яка дозволяє ефективно оптимізувати використання виробничих активів і вдосконалювати технологічні та логістичні процеси, водночас забезпечуючи своєчасне реагування на динаміку ринкового попиту, технологічні інновації та коливання цін на сировину й енергоносії. Саме такий підхід, реалізований через налагоджені адаптивні системи управління ресурсною базою та структурою витрат, формує міцне підґрунтя для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та забезпечення стратегічного розвитку промислового підприємства.

Зокрема, адаптивна система управління ресурсами промислового підприємства активується через вбудований механізм, який забезпечує ефективне формування, розподіл,

використання, відтворення та контроль ресурсного потенціалу підприємства (сукупно ресурсів та можливостей) відповідно до його стратегічних цілей та поточних завдань із врахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників» [13]. Ефективна система управління ресурсами підприємства, через свої налагоджені механізми, виконує ключову функцію системної координації процесів ресурсного забезпечення. Вона створює умови для оптимального використання та своєчасного оновлення всіх видів ресурсів, враховуючи специфіку діяльності, технологічні потреби та динаміку зовнішнього середовища. Завдяки цьому формується надійна ресурсна база для безперервного функціонування, закладаються передумови для впровадження інновацій та забезпечується гнучкість підприємства у реагуванні на зовнішні виклики. Відтак, ця система управління ресурсами виходить далеко за межі суто технічних функцій розподілу та контролю, перетворюючись на динамічну стратегічну спроможність, яка дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а й проактивно формувати своє майбутнє: забезпечує цільове спрямування ресурсів на реалізацію довгострокових цілей, підтримку інноваційної діяльності, освоєння нових ринків та створення стійких конкурентних переваг.

Вплив адаптивної системи управління ресурсами на стратегічний розвиток підприємства подано у табл. 2.

Таблиця 2

Вплив адаптивної системи управління ресурсами на стратегічний розвиток підприємства

Функціональний елемент	Прояв адаптивності	Напрямок впливу	Результат впливу на стратегічний розвиток підприємства
1	2	3	4
Система динамічного (гнучкого) бюджетування та фінансового планування	Можливість оперативного перегляду та коригування бюджетів у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури чи внутрішніх пріоритетів; використання безперервного планування; швидке виділення/перерозподіл коштів на непередбачені потреби або нові можливості.	Підвищення фінансової гнучкості, керованості та стійкості; оптимізація грошових потоків; зниження ризику нецільового використання або дефіциту/надлишку коштів; покращений контроль над цільовим використанням фінансів.	Забезпечення фінансової підтримки стратегічних ініціатив та інноваційних проєктів; можливість швидкого інвестування у перспективні напрямки; ефективне досягнення фінансових цілей стратегії; підвищення інвестиційної привабливості.
Система моніторингу та прогнозування потреб у ресурсах в режимі реального часу	Використання актуальних даних та прогностичної аналітики для точного відстеження використання всіх видів ресурсів; сценарне моделювання та	Зменшення витрат та нерационального використання ресурсів; оптимізація рівня запасів (матеріальних, товарних); підвищення	Підтримка безперервності та ритмічності реалізації стратегічних проєктів; обґрунтоване прийняття рішень щодо алокації ресурсів для досягнення

Продовження табл. 2

1	2	3	4
	прогнозування майбутніх потреб; раннє виявлення та сигналізація про потенційні дефіцити або надлишки ресурсів.	ефективності планування закупівель, виробництва та залучення персоналу; запобігання простоям.	стратегічних цілей; підвищення віддачі від інвестованих ресурсів.
Механізми оперативного перерозподілу ресурсів	Наявність чітких, регламентованих процедур, відповідних повноважень та інтегрованих інформаційних систем для швидкого переміщення ресурсів (фінансових, людських, технологічних, обладнання) між проєктами, підрозділами чи напрямками діяльності.	Підвищення швидкості реакції на зміни та управлінської гнучкості; скорочення часу реалізації пріоритетних проєктів; ефективніше використання наявних активів та компетенцій; зниження бюрократичних перепон.	Прискорення виходу на нові ринки або запуску нових продуктів/послуг; посилення конкурентних позицій через швидку реакцію; можливість ефективної капіталізації на раптових ринкових можливостях; успішна реалізація диверсифікаційних стратегій.
Адаптивна система управління людськими ресурсами та компетенціями	Спроможність швидко залучати, розвивати та утримувати таланти; програми безперервного навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу; використання гнучких форм зайнятості; формування проєктних команд; розвиток корпоративної культури змін.	Забезпечення ключових бізнес-процесів кваліфікованим персоналом; підвищення продуктивності праці та якості роботи; зростання інноваційної активності, мотивації та залученості співробітників; зниження плинності кадрів.	Формування унікального кадрового потенціалу та ключових організаційних компетенцій для реалізації стратегії; підтримка інноваційного розвитку та створення нових цінностей; забезпечення лідерства через таланти; можливість швидкого масштабування бізнесу.
Гнучка система управління ланцюгами постачань та логістикою	Диверсифікація джерел постачання та каналів збуту; використання цифрових платформ для прозорості, моніторингу та співпраці з партнерами в реальному часі; впровадження гнучких контрактів; здатність швидко адаптувати логістичні маршрути та обсяги.	Зниження ризиків збоїв у постачаннях та виконанні замовлень; оптимізація рівня запасів по всьому ланцюгу та пов'язаних витрат; скорочення логістичного циклу; підвищення надійності та передбачуваності операційної діяльності.	Забезпечення операційної стійкості та безперервності бізнесу в умовах глобальних викликів; підтримка конкурентоспроможності продукції/послуг внаслідок ефективної логістики; можливість гнучкого виходу на нові географічні ринки та обслуговування різних сегментів клієнтів.
Інформаційно-аналітична підтримка прийняття рішень щодо ресурсів	Збір, обробка та аналіз великих масивів даних щодо використання ресурсів, ринкових тенденцій, дій конкурентів; використання систем підтримки прийняття рішень, штучного інтелекту для моделювання та оптимізації ресурсних потоків.	Підвищення якості, обґрунтованості та своєчасності управлінських рішень щодо ресурсів; краще розуміння причинно-наслідкових зв'язків; зниження суб'єктивізму та ризиків помилок при плануванні та розподілі ресурсів.	Покращення якості стратегічного планування та прогнозування; більш точне визначення ресурсних потреб для досягнення стратегічних цілей; підвищення шансів на успішну реалізацію стратегії завдяки інформаційно обґрунтованим рішенням.

А отже, адаптивна система управління ресурсами не просто гарантує ресурсну стійкість чи оптимальне використання наявного потенціалу; вона стає стратегічним активом, що дозволяє підприємству цілеспрямовано формувати та реалізовувати свою довгострокову ціль щодо розвитку. Саме через такий механізм підприємство отримує можливість

концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках, інвестувати в інновації, освоювати нові ринки та гнучко реагувати на виклики середовища, що, у підсумку, забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності, але і якісну трансформацію та стає зростання відповідно до обраної стратегії розвитку.

Аналогічно, адаптивна система управління витратами ґрунтується на механізмі який складається із «взаємопов'язаних методів, процедур, інструментів та організаційних заходів, спрямованих на обґрунтоване планування, контроль, аналіз та оптимізацію витрат підприємства у процесі його поточної та стратегічної діяльності з метою забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання ресурсів» [13]. Адаптивна система управління витратами відіграє центральну роль у підтримці фінансової збалансованості підприємства. Вона дозволяє досягти оптимального співвідношення між

необхідними операційними витратами, що забезпечують поточну стабільність, та вимогою їх ефективного контролю й оптимізації для збереження та раціонального використання фінансових ресурсів. Саме дієвість такої системи закладає підґрунтя для розробки та впровадження гнучкої, обґрунтованої та динамічної витратної політики, яка адекватно реагує на поточні виклики та, що найважливіше, повністю узгоджується зі стратегічними пріоритетами розвитку підприємства.

Вплив адаптивної системи управління витратами на стратегічний розвиток підприємства подано у табл. 3.

Таблиця 3

Вплив адаптивної системи управління витратами на стратегічний розвиток підприємства

Функціональний елемент	Прояв адаптивності	Напрямок впливу	Результат впливу на стратегічний розвиток підприємства
1	2	3	4
Система гнучкого бюджетування та контролю витрат	Можливість оперативного коригування лімітів та структури витрат у відповідь на зміни обсягів діяльності, ринкових умов чи стратегічних завдань; використання методів базисного бюджетування з нуля, гнучких бюджетів; швидке реагування на відхилення.	Підвищення точності фінансового планування та контролю; посилення фінансової дисципліни; оперативне виявлення та усунення причин перевитрат або неефективних витрат; оптимізація загальної структури витрат підприємства.	Забезпечення фінансової основи для реалізації стратегічних ініціатив; підтримка стратегій лідерства за витратами або цільового управління собівартістю; підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства.
Адаптивне управління витратами на основі процесів/видів діяльності (Activity-Based Costing/Management - ABC/ABM)	Регулярний перегляд та актуалізація драйверів витрат; здатність швидко перерозподіляти непрямі витрати відповідно до змін у продуктовому портфелі, технологіях чи бізнес-процесах; динамічний аналіз прибутковості продуктів, клієнтів, каналів збуту.	Більш точне калькулювання собівартості продуктів, послуг та процесів; виявлення та усунення неефективних (неціннісних) операцій; обґрунтування рішень щодо ціноутворення, асортиментної політики та оптимізації процесів.	Підтримка прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо розвитку або згортання напрямків бізнесу/продуктів; підвищення загальної прибутковості; фокусування на створенні цінності для ключових клієнтських сегментів та ринків.
Система цільового калькулювання собівартості (Target Costing) та вартісно-орієнтованого інжинірингу	Встановлення цільової (директивної) собівартості на етапі розробки нового продукту/послуги, виходячи з ринкової ціни та планової рентабельності; безперервний пошук шляхів зниження витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту без втрати його цінності для споживача.	Орієнтація на ринкові вимоги та конкурентоспроможність вже на етапі проектування; суттєве зниження витрат на стадіях розробки та виробництва; підвищення інноваційності у пошуку економічних рішень; покращення співвідношення "ціна-якість".	Забезпечення успішного та прибуткового виведення на ринок нових продуктів; підтримка стратегій інноваційного лідерства та швидкого реагування на потреби ринку; зміцнення довгострокових конкурентних позицій.

Продовження табл. 3

1	2	3	4
Система оперативного моніторингу, аналізу та контролю витрат з використанням цифрових технологій	Постійне відстеження ключових показників витрат (KPIs) в режимі реального часу; оперативне виявлення відхилень від планових значень та їх причин за допомогою аналітичних інструментів; використання інтерактивних панелей (дашбордів) для візуалізації даних.	Підвищення прозорості та керованості витрат на всіх рівнях; швидке реагування на неефективне використання ресурсів та перевитрати; покращення дотримання бюджетної дисципліни; стимулювання відповідальності менеджерів.	Забезпечення інформаційної підтримки для своєчасного коригування стратегії управління витратами та тактичних дій; підвищення ефективності інвестиційних рішень; зміцнення фінансової стабільності для реалізації довгострокових стратегічних планів.
Система бенчмаркінгу та безперервного вдосконалення управління витратами (напр., Kaizen Costing)	Регулярне порівняння показників витрат та ефективності процесів з найкращими галузевими практиками або показниками ключових конкурентів; систематичний пошук та впровадження ініціатив щодо поступового, але постійного зниження витрат та підвищення ефективності.	Ідентифікація зон для потенційного скорочення витрат та підвищення продуктивності; стимулювання культури ощадливості, інноваційності та безперервного вдосконалення серед персоналу; поступове покращення всіх операційних показників.	Досягнення та утримання стійкого лідерства за витратами; підвищення конкурентоспроможності на довгостроковій основі; формування організаційної культури, що підтримує стратегічну гнучкість, адаптивність та інноваційний розвиток.

А отже, адаптивна система управління витратами перестає бути лише інструментом фінансового обліку та контролю, а перетворюється на активний важіль та невіддільну компоненту стратегічного розвитку. Вона забезпечує можливість раціонального формування структури витрат та їх цільового спрямування на ті ініціативи, що генерують довгострокову вартість, підтримують інноваційний потенціал, дозволяють вигідно конкурувати (наприклад, через оптимізацію собівартості або інвестиції у диференціацію) та сприяють освоєнню нових ринків. Таким чином, адаптивне та стратегічно орієнтоване управління витратами стає фундаментом для реалізації стратегічних амбіцій підприємства та досягнення ним сталого розвитку й зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Висновки. Сучасні промислові підприємства України функціонують в умовах безпрецедентних економічних та геополітичних викликів, що актуалізує потребу в докорінній перебудові управлінських підходів до їхнього стратегічного розвитку. На тлі цих складних реалій, проведене дослідження поглибило розуміння стратегічного розвитку як цілісного, адаптивного процесу якісних трансформацій, нерозривно пов'язаного з гнучкістю та

проактивністю. Ключовим результатом дослідження стало обґрунтування визначальної ролі інтегрованих адаптивних систем управління ресурсами та витратами як фундаменту для успішної реалізації такого розвитку, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та підготовки до майбутнього відновлення. Важливість таких систем виходить далеко за межі простого реагування на зовнішні чи внутрішні зміни. Сучасні адаптивні системи – це проактивні, інтелектуальні інфраструктури, що дедалі більше спираються на поглиблену аналітику даних, прогнознi моделі та цифрові технології моніторингу й управління в реальному часі. Вони не лише забезпечують раціональне та гнучке використання ресурсів та ефективний контроль над витратами в умовах високої динаміки та невизначеності, але й фундаментально сприяють формуванню культури безперервного вдосконалення, організаційного навчання та підвищення загальної стійкості й гнучкості підприємства. Такі системи перетворюють стратегічні наміри на вимірювані результати, дозволяючи підприємству не просто пристосовуватися до змін, а й активно формувати своє конкурентне майбутнє. Щобільше, сам процес стратегічного розвитку, висуваючи нові, складніші завдання,

виступає потужним стимулом для постійного вдосконалення та еволюції цих управлінських систем, створюючи таким чином цикл позитивного зворотного зв'язку. Цей цикл є запорукою довгострокової життєздатності, інноваційності та лідерства підприємства в умовах перманентно мінливого бізнес-середовища.

Відтак, подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних моделей та інструментів впровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами, враховуючи галузеву специфіку української промисловості та виклики повоєнного відновлення, а також на поглиблене вивчення ролі цифрових технологій у підвищенні гнучкості та ефективності цих систем.

Література

- Велитченко О. А., Христенко Л.М. Адаптивні стратегії управління ресурсами та витратами промислових підприємств в умовах воєнної та повоєнної економічної трансформації. Збірник наукових праць за матеріалами VIII міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (30 квітня 2025 року, м. Київ). Київ: Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. 197 с.
- Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна економіка № 1, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення: 04.06.2025)
- Клочко А. В., Іванова М. І. Особливості формування та реалізації стратегічного управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1297/1251> (дата звернення: 04.06.2025)
- Краснокутська Н. С. *Стратегічне управління потенціалом підприємства* : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2005. 36 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162863221.pdf> (дата звернення: 04.06.2025)
- Мартиненко М.О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 2(28), 2019. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160/2060> (дата звернення: 04.06.2025)
- Маслак О.І., Яковенко Я.Ю., Сокурченко П.І. Теоретичні і практичні аспекти стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності економічного середовища. «Молодий вчений», 2017. № 4 (44). С. 710-715. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303412> (дата звернення: 04.06.2025)
- Пілецька С.Т., Ключ І.С., Білоус Н.П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталій розвиток економіки № 2 (49), 2024. С. 174–179.
- Побережна М. П., Тур О. В., Нагавичко Т. О. Комунікаційний та стратегічний розвиток підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Випуск 23, 2019. С. 125–133. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/75d010eb-2aa8-4141-b03a-ad605dc98fbf/content> (дата звернення: 04.06.2025)
- Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. №1(1), 2017. С. 76-84. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2017/No1/76.pdf> (дата звернення: 04.06.2025)
- Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Вектор, 2020. 324 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf (дата звернення: 04.06.2025).
- Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі: Є. О. Підгора, Т. П. Гітис, С. В. Касьянюк. Краматорськ–Тернопіль : ДДМА, 2023. 98 с.
- Сукрушева О. В. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство, 2018. Вип. 15. С. 367–372. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf (дата звернення: 04.06.2025).
- Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. Діагностика проблем та бар'єрів функціонування механізмів управління ресурсами та витратами вітчизняних підприємств у сучасних кризових умовах. Вісник СНУ ім. В. Даля, 2025. № № 3 (289). С. 120–129. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-120-129>
- Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 49, 2023. С. 36-43. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817/782> (дата звернення: 04.06.2025)
- Швиданенко Г. О. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації*. Київ : КНЕУ, 2012. 474 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf> (дата звернення: 04.06.2025)
- Шершньова З. Є. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/21968/> (дата звернення: 04.06.2025)

17. Qian Wu. The importance of forming an effective strategy for the development of the enterprise in the face of rapid changes in the market environment, global competition and technological progress. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі: матеріали VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 23-24 жовтня 2024 р., м. Київ. Київ: СЛУ ім. В. Даля, 2024. 376 с.
 18. Qian Wu, Khrystenko L. Strategic development of industrial enterprises in the turbulent conditions of the functioning of the economy. Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» 28 травня 2024 р. – Київ: вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2024. 424 с.
 19. Mamchur R., Minochkina O., Iaroslav Ianushevych Ia., Khrystenko L. Optimization of Operational and Financial Risks of Conducting Business Activities Under the Conditions of Changes and Sustainable Development. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 91-98 DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.11 (дата звернення: 04.06.2025)
 20. Leonov, Y., Dangadze, S., Chorna, O., Smentyna, N., & Fialkovska, A. Examination of strategies and tactics for crisis response in emergency situations. *Multidisciplinary Reviews*, Vol. 7, 2024spe018. URL: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe018> (дата звернення: 04.06.2025)
- ### References
1. Velytchenko O., Khrystenko L. Adaptivni strategii upravlinnia resursamy ta vytratamy promy-slovykh pidpriemstv v umovakh voiennoi ta povoiennoi ekonomichnoi transformatsii. *Zbirnyk naukovykh prats za materialamy VIII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Oblikovo-analitychne ta orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia rozvytku rehionu»* (30 kvitnia 2025 roku, m. Kyiv). Kyiv: Ky-yiv: vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2025. 197 s. (111-117)
 2. Demchenko D. M., Pietukhova O. M. Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva. *Efektivna ekonomika* № 1, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (date of application: 4 June 2025)
 3. Klochko A. V., Ivanova M. I. Osoblyvosti formuvannia ta realizatsii stratehichnoho upravlinnia pidp-ryiemstvom v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2022. Vyp. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1297/1251> (date of application: 4 June 2025)
 4. Krasnokutska N. S. Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva : navchalnyi posibnyk. Kha-rkiv : NTU «KhPI», 2005. 36 s. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162863221.pdf> (date of application: 4 June 2025)
 5. Martynenko M.O. Sutnist stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. «*Ekonomika. Menedzhment. Biznes*» № 2(28), 2019. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160/2060> (date of application: 4 June 2025)
 6. Maslak O.I., Yakovenko Ya.Iu., Sokurenko P.I. Teoretychni i praktychni aspekty stiikoho rozvytku pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti ekonomichnoho seredovyscha. «*Molodyi vchenyi*», 2017. № 4 (44). S. 710-715. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303412> (date of application: 4 June 2025)
 7. Piletska S.T., Klius I.S., Bilous N.P. Osoblyvosti formuvannia strategii rozvytku pidpriemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky* № 2 (49), 2024. S. 174–179.
 8. Poberezhna M. P., Tur O. V., Nahavychko T. O. Komunikatsiinyi ta stratehichnyi rozvytok pidpriemstva. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*. Vypusk 23, 2019. S. 125–133. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/75d010eb-2aa8-4141-b03a-ad605dc98fbf/content> (date of application: 4 June 2025)
 9. Pohorelov Yu.S. Sposoby rozvytku pidpriemstva: umovy ta rezultatyvni vykorystannia. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. №1(1), 2017. S. 76-84. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2017/No1/76.pdf> (date of application: 4 June 2025)
 10. Saienko M. H. Stratehiia pidpriemstva : pidruchnyk. Ternopil : Vektor, 2020. 324 s. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf (date of application: 4 June 2025).
 11. Stratehiia rozvytku pidpriemstva: navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv druhooho (mahisterskoho) ri-vnia vyshchoi osvity / ukladachi: Ye. O. Pidhora, T. P. Hitis, S. V. Kasianiuk. Kramatorsk–Ternopil : DDMA, 2023. 98 s.
 12. Sukrusheva O. V. Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2018. Vyp. 15. S. 367–372. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf (date of application: 4 June 2025).
 13. Khrystenko L., Chorna O., Velytchenko O. Diagnostyka problem ta barieriv funktsionuvannia mekhanizmiv upravlinnia resursamy ta vytratamy vitchyznianskykh pidpriemstv u suchasnykh kryzovykh umovakh. *Visnyk SNU im. V. Dalia*, 2025. № № 3 (289). S. 120–129. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-120-129>
 14. Shved V.V., Horobets A.P. Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta znachennia. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Vypusk 49, 2023. S. 36-43. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817/782> (date of application: 4 June 2025)

15. Shvydanenko H. O. Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii. Kyiv : KNEU, 2012. 474 s. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf> (date of application: 4 June 2025)
16. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk. Kyiv : KNEU, 2004. 699 s. URL: <https://buklib.net/books/21968/> (date of application: 4 June 2025)
17. Qian Wu. The importance of forming an effective strategy for the development of the enterprise in the face of rapid changes in the market environment, global competition and technological progress. Tsili staloho rozvytku: problemy i mozhyvosti dosiahnennia v Ukraini ta sviti: materialy VIII Vseukrain-skoi nauk.-prakt. konf. zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh vchenykh, 23-24 zhovtnia 2024 r., m. Kyiv. Kyiv: SNU im. V. Dalia, 2024. 376 s.
18. Qian Wu, Khrystenko L. Strategic development of industrial enterprises in the turbulent conditions of the functioning of the economy. Tezy dopovidei XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Priorytety rozvytku finansiv, menedzhmentu ta marketynhu: tradytsii, modeli, perspektyvy» 28 travnia 2024 r. – Kyiv: vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2024. 424 s.
19. Mamchur R., Minochkina O., Iaroslav Ianushevych Ia., Khrystenko L. Optimization of Operational and Financial Risks of Conducting Business Activities Under the Conditions of Changes and Sustainable Development. Economic Affairs, Vol. 68, No. 01s, pp. 91-98 DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.11 (date of application: 5 June 2025)
20. Leonov, Y., Dangadze, S., Chorna, O., Smentyna, N., & Fialkovska, A. Examination of strategies and tactics for crisis response in emergency situations. Multidisciplinary Reviews, 7, 2024 spe018. URL: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe018> (date of application: 5 June 2025)

Khrystenko L.M., Chorna O.Y., Velytchenko O.A. Ensuring the strategic development of industrial enterprises through the introduction of adaptive resource and cost management systems.

The article discusses topical issues of ensuring the strategic development of industrial enterprises in Ukraine in the context of unprecedented economic and geopolitical challenges caused by military actions, infrastructure destruction, and market instability, which require a radical overhaul of management approaches. It analyses and summarizes current scientific views on the essence of the concept of 'strategic development' and identifies key areas of scientific thought. On this basis, a comprehensive vision of strategic development as a holistic, continuous process of qualitative transformations based on an adaptive strategy and inextricably linked to its flexibility and proactive adaptability has been formed. The key role of adaptive

resource and cost management systems is emphasized. An adaptive resource management system is defined as a mechanism for effective formation, distribution, and use in accordance with strategic goals and changes in the environment. An adaptive cost management system is defined as a set of measures for sound planning, control, and optimization of costs during current and strategic activities. It is demonstrated that their adaptability lies in their flexible response to environmental dynamics, relying on digital technologies and data analytics for informed decisions. It has been proven that these systems make a decisive contribution to the strategic development of an enterprise: they provide financial support for strategic initiatives and innovations, improve the quality of strategic planning and the soundness of decisions, accelerate entry into new markets and product launches. In addition, they contribute to the formation of unique organizational competencies, the achievement of sustainable competitive advantages, the improvement of the overall stability and flexibility of the enterprise, and the active shaping of its competitive future in a dynamic environment. The existence of positive feedback between strategic development and the improvement of adaptive management systems is emphasized. It is noted that the development of effective methodologies and practical tools for their implementation, considering industry specifics and post-war recovery tasks, is a promising area for further research.

Keywords: *strategic management, strategic development, adaptability, adaptive strategy, change and adaptation processes, long-term goals, adaptability to the external environment, competitiveness, managerial flexibility, competitive advantages, internal potential, internal changes, strategic development tools, functional aspects of management, adaptive resource management system, adaptive cost management system, functional elements of adaptability, manifestation of adaptability, direction of change, result of the impact of the adaptive system.*

Христенко Лариса Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри «Публічного управління, менеджменту та маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, e-mail: hristenko@snu.edu.ua

Чорна Ольга Юріївна – к.е.н., доцент кафедри «Публічного управління, менеджменту та маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, e-mail: chorna@snu.edu.ua

Велитченко Олексій Андрійович – аспірант за спеціальністю 073 менеджмент Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, e-mail: v.lugansk98@gmail.com

Стаття подана 19.04.2025.