

УДК 657.47

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сергій Співак; Тетяна Королук; Роман Капустяк;
Віталій Сушинський

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна*

Резюме. Розглянуто актуальні питання удосконалення механізму управління витратами підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності, зростання конкуренції та постійних змін у законодавстві, що особливо гостро проявляється в українських реаліях. Доведено, що ефективне управління витратами є критично важливим для забезпечення життєздатності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Традиційні підходи, орієнтовані лише на облік і контроль, вже не відповідають динаміці ринку, що зумовлює потребу в інтеграції управління витратами з іншими управлінськими процесами та цифровими технологіями. Проаналізовано наукові підходи до управління витратами, зокрема роботи зарубіжних і вітчизняних дослідників, які акцентують на важливості стратегічного підходу, інтеграції управлінського обліку з фінансовим аналізом, а також адаптації моделей до особливостей українських підприємств. Водночас підкреслено, що практичні інструменти стратегічного управління витратами, засновані на аналізі зовнішнього середовища та цифровізації, ще недостатньо розроблені. Запропоновано комплексну методiku управління витратами, яка передбачає системний аналіз структури витрат, виявлення неефективних статей, формування стратегії оптимізації, впровадження організаційних, технологічних та мотиваційних змін, а також постійний контроль і коригування дій. Описано сучасні інструменти управління витратами: аналітичні методи (ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, стандарт-костинг), інформаційні технології (ERP-системи), організаційні підходи (KPI, аутсорсинг, Lean-методи) та фінансові інструменти (бюджетування, резервні фонди). Механізм управління витратами розглядається як гнучка, адаптивна система, що охоплює планування, облік, контроль, мотивацію та регулювання витрат, забезпечуючи прозорість, оперативність і ефективність управлінських рішень. Запропонований підхід дозволяє підприємствам не лише знижувати собівартість, а й формувати довготермінову конкурентоспроможність в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління витратами, методика, механізм, витрати підприємств, інструменти управління витратами.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.049

Отримано 04.05.2025

UDC 657.47

IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF ENTERPRISE COST MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Serhii Spivak; Tetyana Korolyuk; Roman Kapustyak; Vitalii Sushynskii

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article considers the current issues of improving the mechanism of enterprise cost management in the conditions of modern economic instability, increased competition and constant changes in legislation, which is especially acutely manifested in Ukrainian realities. It is proven that effective cost management is critically important for ensuring the viability, financial stability and competitiveness of enterprises. Traditional approaches focused only on accounting and control no longer meet market dynamics, which necessitates the need to integrate cost management with other management processes and digital technologies. Scientific approaches to cost management are analyzed, in particular the works of foreign and domestic

researchers who emphasize the importance of a strategic approach, the integration of management accounting with financial analysis, as well as the adaptation of models to the characteristics of Ukrainian enterprises. At the same time, it is emphasized that practical tools for strategic cost management based on the analysis of the external environment and digitalization are not yet sufficiently developed. The article proposes a comprehensive cost management methodology that involves a systematic analysis of the cost structure, identification of inefficient items, formation of an optimization strategy, implementation of organizational, technological and motivational changes, as well as constant monitoring and adjustment of actions. Modern cost management tools are described: analytical methods (ABC analysis, functional cost analysis, standard costing), information technologies (ERP systems), organizational approaches (KPI, outsourcing, Lean methods) and financial instruments (budgeting, reserve funds). The cost management mechanism is considered as a flexible, adaptive system that covers planning, accounting, control, motivation and regulation of costs, ensuring transparency, efficiency and effectiveness of management decisions. The proposed approach allows enterprises not only to reduce costs, but also to form long-term competitiveness in a changing external environment.

Key words: cost management, methodology, mechanism, enterprise costs, cost management tools.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.049

Received 04.05.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені діяти в середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю, зростанням виробничих витрат та постійними змінами у законодавстві. Особливо відчутним це є в українських реаліях, де економіка зазнає впливу не лише глобальних економічних трендів, а й внутрішніх викликів, пов'язаних з воєнними діями, логістичними ускладненнями та змінами на ринку праці. В таких умовах ефективне управління витратами стає критично важливим для збереження життєздатності та подальшого розвитку підприємств.

Зменшення витрат без шкоди для якості продукції або послуг – одна з ключових умов забезпечення конкурентоспроможності. Проте традиційні підходи до управління витратами, які спираються переважно на облік та контроль, уже не відповідають динаміці сучасного ринку. Це зумовлює потребу в переосмисленні функцій системи управління витратами, її глибокій інтеграції з іншими управлінськими процесами та цифровими інструментами. Витрати безпосередньо впливають на собівартість продукції, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства. Недостатньо ефективна система управління витратами може призвести до фінансових втрат, зниження рентабельності та врешті – до банкрутства.

Тому вдосконалення механізму управління витратами є не лише науковим завданням, а й практично необхідним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання обліку та управління витратами знайшли широке висвітлення в економічній літературі. Значний внесок у розвиток теоретичних засад у цій сфері зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: О. С. Бандурка, М. Г. Чумаченко, Г. Кірхнер, К. Друрі, Я. В. Соколова, Л. І. Герасимчук та інші [1–8]. Зокрема, у роботах К. Друрі акцент зроблено на системному підході до класифікації та обліку витрат [1]. Такі науковці, як Г. Кірхнер та Ч. Хорнгрен, у своїх статтях обґрунтовано важливість інтеграції обліку витрат із загальною системою стратегічного управління підприємством [3]. Вітчизняні автори, зокрема Л. І. Герасимчук, І. Ярошевич, Я. В. Соколова, досліджували адаптацію моделей управління витратами до особливостей українських підприємств та звертають увагу на необхідність інтеграції управлінського обліку з фінансовим аналізом для ефективного контролю витрат [2, 6, 8].

Однак більшість наявних досліджень зосереджуються або на бухгалтерському обліку витрат, або на елементах калькулювання собівартості, тоді як практичні інструменти стратегічного управління витратами, побудовані на аналізі зовнішнього середовища та впровадженні цифрових технологій, ще недостатньо опрацьовані. Це створює підґрунтя для подальшого наукового пошуку.

Але більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах (класифікація витрат, бюджетування, калькулювання), в той час як комплексний механізм управління витратами, з урахуванням нових викликів (цифровізація, війна, інфляція, нестабільність ланцюгів постачання), потребує подальшого опрацювання.

Метою дослідження є формування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління витратами підприємства з урахуванням трансформаційних змін, які відбуваються в економіці України та у світовій господарській системі загалом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу до тематики витрат у наукових дослідженнях, залишаються малодослідженими питання ефективної адаптації механізмів управління витратами до сучасних викликів. Зокрема, недостатньо розроблено підходи, які дозволяють поєднати стратегічне планування витрат з оперативною діяльністю підприємства, забезпечити прозорість витрат через автоматизовані системи та підвищити гнучкість прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності. Необхідною є також інтеграція методів прогнозування та аналітики у процес управління витратами.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети необхідно сформулювати бачення сучасного механізму управління витратами, виявити його слабкі сторони та запропонувати шляхи їх подолання. Йдеться про створення такої моделі управління витратами, яка не лише враховує внутрішні особливості підприємства, а й адаптується до зовнішніх змін, що виникають унаслідок макроекономічних чи технологічних факторів.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, моделювання, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Управління витратами підприємства – це комплексний процес, який охоплює планування, аналіз, контроль, мотивацію та регулювання витрат з метою підвищення фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності. В сучасних умовах, коли економічне середовище характеризується нестабільністю, зростанням вартості ресурсів та посиленням конкуренції, удосконалення механізму управління витратами набуває особливої важливості.

Першим кроком у цьому процесі є системний аналіз поточних витрат підприємства, що дозволяє виявити неефективні, надмірні або зайві витрати. Важливо визначити центри витрат – підрозділи, процеси чи проєкти, де зосереджені основні ресурси. Порівняння з галузевими стандартами допомагає оцінити ефективність використання ресурсів і виявити резерви для оптимізації.

Далі формується стратегія оптимізації, що включає пріоритетні заходи, оцінювання ризиків і вибір методів скорочення витрат. Упровадження цих заходів відбувається через перегляд умов співпраці з постачальниками, оптимізацію виробничих процесів, автоматизацію та навчання персоналу. Постійний контроль і оцінювання ефективності дозволяють коригувати стратегію та підтримувати досягнутий рівень витрат [7].

Інструменти управління витратами підприємства є ключовим елементом для ефективної організації процесу оптимізації витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вони охоплюють різноманітні методи, технології та організаційні підходи, що дозволяють планувати, контролювати, аналізувати та регулювати витрати з метою їх мінімізації без втрати якості продукції чи послуг.

1. Аналітичні інструменти управління витратами

– **ABC-аналіз (Activity-Based Costing)** – метод, що розподіляє витрати за видами діяльності, дозволяючи виявити найбільш ресурсоємні операції та процеси. Це дає змогу сфокусувати зусилля на оптимізації саме тих ділянок, де витрати є найбільшими або неефективними.

- **Стандарт-костинг** – встановлення нормативів (стандартів) витрат на одиницю продукції або послуг і подальший аналіз відхилень фактичних витрат від цих нормативів. Це дозволяє оперативно виявляти проблемні зони і приймати коригувальні заходи.

- **Функціонально-вартісний аналіз** – оцінювання співвідношення «функція/вартість» продукту чи послуги, що допомагає оптимізувати структуру витрат, зберігаючи необхідні функції, але зменшуючи їхню вартість.

- **Аналіз беззбитковості** – визначення мінімального обсягу виробництва або продажу, при якому підприємство не має збитків, що допомагає планувати виробничі обсяги та контролювати витрати.

2. Інформаційні технології

- **ERP-системи (Enterprise Resource Planning)** – комплексні програмні рішення, які дозволяють автоматизувати облік, контроль і аналіз витрат у режимі реального часу. Вони забезпечують прозорість фінансових потоків, швидке отримання аналітичної інформації та підвищують точність управлінських рішень.

- **Автоматизація процесів** – впровадження програмних засобів для опрацювання даних, звітності, моніторингу ресурсів і витрат, що знижує людський фактор і скорочує час на управлінські операції.

3. Організаційні інструменти

- **Система KPI (ключові показники ефективності)** – встановлення конкретних показників, пов'язаних зі зниженням витрат і підвищенням продуктивності, що мотивує персонал до досягнення поставлених цілей.

- **Аутсорсинг** – передавання неключових функцій (бухгалтерія, охорона, логістика) зовнішнім підрядникам, що дозволяє знизити адміністративні витрати і зосередитися на основній діяльності.

- **Lean-методи (бережливе виробництво)** – впровадження принципів усунення втрат, оптимізації процесів, зменшення запасів і підвищення продуктивності, що сприяє зниженню собівартості продукції.

- **Система мотивації персоналу** – розроблення стимулів, які пов'язують матеріальне заохочення з досягненням цілей оптимізації витрат і підвищенням ефективності роботи.

4. Фінансові інструменти

- **Бюджетування** – планування витрат за окремими статтями, що дозволяє контролювати їх виконання та своєчасно виявляти відхилення.

- **Формування резервних фондів** – створення фінансових подушок безпеки для покриття непередбачених витрат або кризових ситуацій.

- **Перегляд умов контрактів і тендери** – регулярний аналіз і оптимізація умов закупівель, пошук вигідніших постачальників і цін, що дозволяє знизити собівартість сировини та матеріалів.

Стратегічний управлінський облік використовує інструментарій управління витратами, надаючи детальнішу і повнішу інформацію керівникам компаній і приділяючи додаткову увагу зовнішньому середовищу підприємства та його стійкості. Якщо традиційний управлінський облік надає внутрішню і статичну фінансову інформацію, то інструменти стратегічного управлінського обліку можуть бути адаптовані до потреб стратегічного управління компанією [5]. За останні 20 років найактивніше використовуються такі інструменти управлінського обліку, як вартість на основі діяльності (ABC), цільова вартість (TC), життєвий цикл вартості (LC), економічна додана вартість (EVA) та збалансована система показників (BSC). У таблиці 1 наведено основні інструменти та їх характеристику, що використовуються у практичній діяльності

організаціями та аудиторськими фірмами, а також науковцями для аналізу витрат у системі управлінського обліку.

Таблиця 1. Інструменти управлінського обліку

ІМТ	Опис
ABC	Калькуляція, заснована на аналізі діяльності. Витрати групуються за видами діяльності організацій, що дає керівництву сучасне та майбутнє уявлення про витрати та ефективність кожного виду діяльності
BSC	Збалансована система показників, розроблена в 1990-х роках, дозволяє оцінювати діяльність організації шляхом розгляду фінансових показників і операційних або нефінансових, пропонуючи як внутрішні точки зору, пов'язані з діяльністю, так і зовнішні погляди (на питання зацікавлених сторін)
EVA	Економічна додана вартість є інструментом стратегічного планування, який сприяє управлінській відповідальності за використання активів, управлінню витратами та оцінюванню ефективності розподілу капіталу
LC	Вартість життєвого циклу продукту – це інструмент для відстеження та накопичення витрат і доходів на різних етапах життєвого циклу продукту, максимізації доходу та зниження витрат за рахунок прийняття кращих і точніших рішень
TC	Цільові витрати були розроблені таким чином, щоб подолати недоліки традиційних методів управління витратами. Цільова калькуляція дозволяє оптимізувати планування витрат таким чином, щоб отримати бажану норму прибутку. Таким чином, вартість продукту впливає з ринкової ціни, оскільки мета полягає в тому, щоб мати конкурентоспроможний продукт за розумними витратами

Сформовано авторами на основі [1–4, 6–8].

Методика управління витратами передбачає глибоке розуміння структури витрат підприємства, їхніх джерел і чинників впливу. Вона починається з ретельного збирання та систематизації даних про всі види витрат, що виникають у процесі діяльності. На цьому етапі важливо не лише фіксувати витрати, а й аналізувати їхню динаміку, визначати основні центри формування витрат – виробничі підрозділи, окремі процеси чи проекти.

Далі відбувається аналітична робота з виявлення неефективних, надмірних або зайвих витрат. Особливої уваги заслуговує порівняння власних показників із галузевими стандартами та конкурентами, що дозволяє знайти слабкі місця та резерви для оптимізації. На цьому етапі використовуються сучасні аналітичні інструменти, такі, як ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, стандарт-костинг, що дають змогу визначити найресурсоемісні операції та процеси.

Наступний крок – формування стратегії оптимізації витрат. Вона базується на визначенні пріоритетних напрямів для змін, оцінюванні можливих ризиків і наслідків, а також виборі конкретних методів впливу. Це може бути як реінжиніринг процесів, так і впровадження сучасних ІТ-рішень, автоматизація, аутсорсинг неосновних функцій, підвищення енергоефективності чи скорочення адміністративних витрат.

Упровадження заходів з оптимізації витрат вимагає не лише організаційних змін, а й активної роботи з персоналом. Важливо забезпечити мотивацію працівників до участі в процесах оптимізації, впровадити систему стимулювання, яка пов'язує матеріальне заохочення з досягненням цілей щодо зниження витрат і підвищення продуктивності.

На завершальному етапі здійснюється постійний контроль і оцінювання ефективності впроваджених заходів. Тут важливо не лише фіксувати результати, а й порівнювати їх із плановими показниками, виявляти нові можливості для подальшого вдосконалення. Методика передбачає циклічність: після завершення одного циклу

аналізу та впровадження змін процес починається знову, що забезпечує безперервне вдосконалення управління витратами.

В обліку витрат усе більшого значення набуває автоматизація процесів. Використання ERP-систем (таких як SAP, BAS ERP, Oracle) дає змогу не лише фіксувати витрати, а й аналізувати їх у режимі реального часу, зіставляючи фактичні дані з запланованими. Такий підхід забезпечує оперативність управлінських рішень і прозорість у розподілі ресурсів.

Контроль витрат, у свою чергу, потребує не лише бухгалтерського інструментарію, а й застосування показників ефективності, які відображають співвідношення витрат і отриманих результатів. У цьому контексті важливо поєднувати фінансові та нефінансові показники, зокрема показники продуктивності, якості та задоволеності клієнтів.

Вдосконалений механізм управління витратами має бути не просто інструментом зниження собівартості, а й елементом загальної стратегії розвитку підприємства (рис. 1). Його ефективність визначається здатністю забезпечити довготермінову конкурентоспроможність за умов змінного середовища.

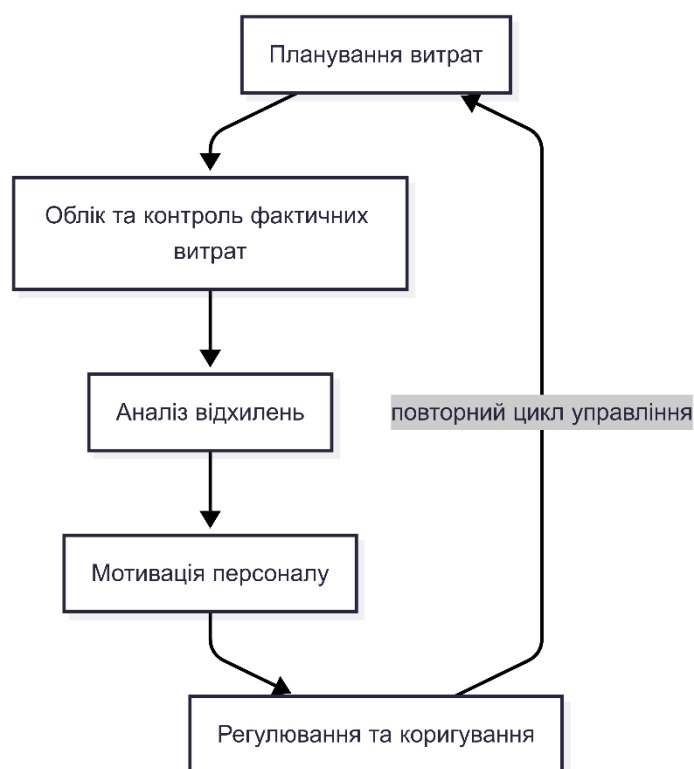


Рисунок 1. Механізм управління витратами підприємства

Механізм управління витратами – це практична реалізація методики, яка охоплює організаційні, інформаційні та мотиваційні інструменти, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Він включає комплекс заходів із планування, обліку, контролю та регулювання витрат на всіх рівнях управління підприємством.

Планування витрат здійснюється на основі стратегічних і тактичних цілей підприємства. Формуються бюджети, встановлюються нормативи, визначаються ключові показники ефективності. Важливим елементом механізму є організація обліку витрат, що передбачає впровадження сучасних інформаційних систем (ERP), які забезпечують прозорість і оперативність отримання даних.

Контроль витрат реалізується через регулярний моніторинг фактичних показників, аналіз відхилень від плану та оперативне реагування на виявлені проблеми. Особливу роль відіграє система мотивації, яка стимулює персонал до раціонального використання ресурсів і пошуку шляхів оптимізації.

Регулювання витрат здійснюється шляхом коригування планів, впровадження нових технологій, зміни організаційної структури чи процесів, а також постійного удосконалення підходів до управління. Механізм управління витратами є гнучким і адаптивним, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Удосконалення управління витратами підприємства вимагає комплексного підходу, що поєднує аналітичні методи, сучасні інформаційні технології, організаційні заходи та мотиваційні інструменти. Запропонована методика та механізм управління витратами забезпечують системність, гнучкість і адаптивність процесу, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств у сучасних умовах.

Висновки. Управління витратами в умовах сучасної економіки повинно спиратися на системний підхід, який поєднує стратегічне бачення з оперативною ефективністю. Запропоноване в дослідженні розуміння механізму управління витратами враховує необхідність цифровізації, аналітичного підходу та адаптивності до змінного середовища. Застосування таких підходів сприятиме не лише зниженню витрат, а й формуванню фінансової стійкості підприємства в довготерміновій перспективі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення галузевих моделей управління витратами, апробацію цифрових рішень на базі українських підприємств, а також вивчення впливу зовнішніх факторів (зокрема, воєнних дій, інфляції та глобальних ланцюгів постачання) на структуру витрат і методи їх оптимізації.

Conclusions. Cost management in the modern economy should be based on a systemic approach that combines strategic vision with operational efficiency. The understanding of the cost management mechanism proposed in the study takes into account the need for digitalization, an analytical approach and adaptability to a changing environment. The use of such approaches will contribute not only to reducing costs, but also to the formation of the financial stability of the enterprise in the long term.

Further research should be directed at the development of industry cost management models, testing digital solutions based on Ukrainian enterprises, as well as studying the impact of external factors (in particular, military operations, inflation and global supply chains) on the cost structure and methods for their optimization.

Список використаних джерел

1. Бандурка О. С., Чумаченко М. Г. Облік у системі управління підприємством. Харків : Вид-во ХНУВС, 2014. 352 с.
2. Герасимчук Л. І., Ярошевич І. Б. Управлінський облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 436 с.
3. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>.
4. Кіреєва О. І. Особливості управління витратами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 62–70.
5. Королук Т., Хомин П., Співак С. Особливості організації управлінського обліку в системі контролінгу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 4. С. 71–77. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.071
6. Соколова Я. В. Система управління витратами підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 46–51.
7. Співак С., Мариняк Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059>

8. Чижевська Л. В. Цифрова трансформація управлінського обліку як основа ефективного управління витратами. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 74–79.

References

1. Bandurka O. S., Chumachenko M. G. (2014). Oblik u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Accounting in the enterprise management system]. Kharkiv: Publishing house of KhNUVS, 352 p.
2. Gerasymchuk L. I., Yaroshevich I. B. (2017). Upravlinskyi oblik: navch. Posib [Management accounting: a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 436 p.
3. Zakharchenko V., Akulyushyna M., Lingur L. (2024) Modeliuvannya protsesiv upravlinnia vytratamy v umovakh nevyznachenosti [Modeling of cost management processes under conditions of uncertainty]. Ekonomika ta suspilstvo, issue no. 64. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>.
4. Kireeva O. I. (2020) Osoblyvosti upravlinnia vytratamy pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Features of enterprise cost management in modern economic conditions]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, no. 4 (40), pp. 62–70.
5. Korolyuk T., Khomin P., Spivak S. (2023) Osoblyvosti orhanizatsii upravlinskoho obliku v systemi kontrolinhu [Peculiarities of organizing management accounting in the controlling system]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 84, no. 4, pp. 71–77. Doi: DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.071
6. Sokolova Ya. V. (2021) Systema upravlinnia vytratamy pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Enterprise cost management system in the context of digital transformation]. Ekonomika ta derzhava, no. 2, pp. 46–51.
7. Spivak S., Marynyak B. (2023) Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh viiny [Features of forming an enterprise development strategy in wartime]. Ekonomichnyi analiz, vol. 33, no. 4, pp. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059>
8. Chyzhevska L. V. (2022) Tsyfrova transformatsiia upravlinskoho obliku yak osnova efektyvnoho upravlinnia vytratamy [Digital transformation of management accounting as a basis for effective cost management]. Biznes Inform, no. 1, pp. 74–79.