

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ПРОТОЧУК ЯРОСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА
ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ХОМІЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Проточука Ярослава Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів
Керівник роботи (проєкту) Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів формування системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: охарактеризувати сутність, види та значення витрат підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів; дослідити особливості формування системи управління витратами підприємства за сучасних умов; визначити методичні підходи до аналізу складових і оцінки ефективності управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів; охарактеризувати підприємство, основні показники його діяльності; провести аналіз складових системи управління витратами на підприємстві; оцінити ефективність функціонування системи управління витратами в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів.
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Проточук Я. С. Формування системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмеженості ресурсного забезпечення. Здійснено обґрунтування актуальності проблеми оптимізації витрат, визначено місце витрат у загальній системі управління підприємством та розглянуто їхній вплив на конкурентоспроможність і фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

В межах дослідження розглянуто сутність, види та значення витрат, виявлено особливості побудови ефективної системи управління витратами у сучасних умовах, а також узагальнено методичні підходи до аналізу витрат і оцінювання ефективності їх управління. Здійснено комплексний аналіз діяльності підприємства, охарактеризовано основні показники його фінансово-господарської активності, досліджено діючу систему управління витратами та виявлено її сильні й слабкі сторони.

Особливу увагу приділено оцінці ефективності витратного менеджменту та виявленню резервів зниження витрат у виробничому, логістичному та адміністративному напрямках. У роботі запропоновано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління витратами підприємства, включаючи впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, підвищення прозорості бюджетного контролю та оптимізацію структурних витрат.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні системного підходу до управління витратами з урахуванням зовнішніх викликів і внутрішніх обмежень, що дозволяє забезпечити адаптивність системи менеджменту до змін ринкового середовища. Зокрема, уточнено зміст категорії

«ефективна система управління витратами підприємства», яка розглядається як сукупність цілей, методів, принципів і практик, що забезпечують досягнення мінімізації витрат без втрати якості продукції та послуг.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованих заходів у діяльності підприємств малого бізнесу, зокрема виробничого профілю, для забезпечення зниження витрат, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності. Результати роботи можуть бути впроваджені в практику вітчизняних підприємств у сфері виробництва будівельних матеріалів.

Ключові слова: управління витратами, система управління, витрати підприємства, конкурентоспроможність, ефективність, ресурсні обмеження, аналіз витрат, управлінський облік.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ	8
1.1. Сутність, види та значення витрат підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів	8
1.2. Особливості формування системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів	17
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ І ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ	30
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	30
2.2. Аналіз складових системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів	39
2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах військових дій, макроекономічної нестабільності, енергетичних і логістичних викликів, особливої ваги набуває здатність підприємств ефективно управляти витратами, адаптуючи виробничо-господарську діяльність до нових умов. Формування дієвої системи управління витратами стає запорукою збереження конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та зростання прибутковості підприємств. Особливої уваги потребують суб'єкти малого бізнесу, які, з одного боку, демонструють високу гнучкість і здатність до адаптації, а з іншого – стикаються з дефіцитом ресурсів, складністю фінансового планування та високими ризиками.

Питанням ефективного управління витратами присвятили свої дослідження такі науковці, як А. Мовчанюк, Т. Олійник, Д. Бондар, В. Биба, Н. Пінчук, Н. Радіонова, Т. Мірзоева, О. Томашевська, Г. Чумак та інші. З огляду на виклики сучасного бізнес-середовища, необхідним є переосмислення підходів до бюджетування, калькулювання, внутрішнього обліку та аналізу витрат, що дозволить визначити нові резерви економії та забезпечити ефективний розподіл обмежених ресурсів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів формування системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати сутність, види та значення витрат підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів;
- дослідити особливості формування системи управління витратами підприємства за сучасних умов;

- визначити методичні підходи до аналізу складових і оцінки ефективності управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів;
- охарактеризувати підприємство, основні показники його діяльності;
- провести аналіз складових системи управління витратами на підприємстві;
- оцінити ефективність функціонування системи управління витратами в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів.

Об’єкт дослідження – процес управління витратами підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних інструментів формування та реалізації системи управління витратами на підприємстві в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчі й нормативні акти України, фінансова та управлінська звітність підприємства, аналітичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні публікації науковців, матеріали періодичних видань, а також результати власних аналітичних обчислень здобувача.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні теоретико-методичних підходів до формування ефективної системи управління витратами на підприємстві, що базується на принципах адаптивності, інтегрованості та ресурсної збалансованості.

Практичне значення результатів полягає в розробці комплексу рекомендацій щодо покращення системи управління витратами підприємства, які можуть бути застосовані у реальній практиці для підвищення ефективності функціонування підприємства та його стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Апробація результатів та публікації. Основні результати дослідження обговорено та схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р., м. Луцьк) [26].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ

1.1. Сутність, види та значення витрат підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів

У сучасному господарському середовищі, що характеризується високою динамікою ринку, посиленням конкуренції та обмеженістю доступних ресурсів, витрати підприємства набувають виняткового значення як об'єктивний індикатор ефективності його діяльності. Вони відображають рівень раціональності використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів і слугують базою для ухвалення стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень. У цих умовах управління витратами перестає бути лише функцією обліку й трансформується у ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Витрати підприємства виступають важливим параметром оцінювання фінансової стійкості, рентабельності та ефективності операційної діяльності. Їхній аналіз дозволяє виявляти внутрішні резерви зниження собівартості продукції, оптимізувати виробничі та адміністративні процеси, а також формувати конкурентну цінову політику. У ситуації обмеженого доступу до сировинних ресурсів, підвищення вартості енергоносіїв та нестабільності валютних курсів здатність підприємства контролювати свої витрати стає визначальним чинником виживання та розвитку на ринку.

Значення витрат зростає і в контексті стратегічного планування. Вони формують основу для бюджетування, прогнозування грошових потоків і визначення пріоритетів інвестиційної діяльності. Здатність підприємства прогнозувати й адаптувати свою витратну структуру до змін у зовнішньому

середовищі визначає рівень його адаптивності та інноваційного потенціалу. Крім того, контроль за витратами є однією з передумов формування сталих відносин з зовнішніми стейкхолдерами, зокрема банками, інвесторами та постачальниками, що вимагають високого рівня прозорості та відповідальності у використанні ресурсів.

З погляду конкурентної боротьби, ефективне управління витратами дозволяє підприємству реалізовувати стратегії лідерства за витратами, диференціації продукції або фокусування на окремих сегментах ринку. За умови зростання цінової чутливості споживачів, оптимізація витратної частини стає основою для досягнення конкурентної ціни без втрати якості або обсягів наданих послуг. Водночас гнучка система управління витратами сприяє швидкому реагуванню на зміни попиту, технологічні інновації та регуляторні виклики, зберігаючи при цьому стабільність фінансових показників підприємства.

Витрати підприємства виступають не лише як елемент фінансової звітності, а як ключовий індикатор ефективності господарської діяльності, здатності до адаптації, стратегічного планування та довгострокового розвитку. У цьому контексті Биба В.В., Пінчук Н.М. і Ващенко Н.Ю. стверджують, що управління витратами має стратегічне значення, оскільки дозволяє не лише знизити загальну собівартість продукції, але й забезпечити ефективний розподіл ресурсів у межах підприємства, що є критично важливим у періоди високої ринкової нестабільності [15]. Вони підкреслюють, що в сучасних умовах складного конкурентного середовища важливо не просто скорочувати витрати, а формувати ефективну систему управління, яка включає як технічні, так і організаційні механізми впливу на вартісні складові.

Олійник Т. та Бондар Д. розглядають витрати як інтегрований показник, що включає в себе фінансові, виробничі та адміністративні ресурси, використання яких потребує ретельної оцінки і постійного моніторингу [19]. Вони акцентують увагу на важливості не тільки зменшення витрат, але й забезпечення їх відповідності стратегічним цілям підприємства. За їхнім

переконанням, ключем до збереження конкурентоспроможності є здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін, впроваджуючи сучасні технології, що дозволяють не лише мінімізувати витрати, а й підвищувати загальну ефективність бізнес-процесів.

Мовчанюк А.В. наголошує, що витрати – це не лише результат обліку, а складова управлінського механізму, яка вимагає стратегічного бачення та постійного коригування [17]. Авторка підкреслює, що лише через постійний контроль за витратами, з урахуванням їх місць виникнення та причин, можна досягти високого рівня фінансової стабільності. У зв'язку з цим, витрати розглядаються як інструмент не тільки контролю, а й прогнозування, що дозволяє формувати довгострокові фінансові стратегії.

Також в науковій літературі витрати трактують як ключовий елемент системи корпоративного управління, де стратегічне планування відіграє першочергову роль [3]. Вважають, що облік витрат має не лише відображати фактичну ситуацію, а й бути засобом виявлення тенденцій і ризиків. У цьому контексті важливо стандартизувати облікові процедури та підвищити достовірність фінансових даних через впровадження цифрових рішень і програмних комплексів планування.

У дослідженні іноземних дослідників витрати аналізуються як мультидисциплінарне поняття, що об'єднує економічні, екологічні та технологічні виміри [11]. Вони пропонують інноваційні моделі оптимізації, які передбачають не тільки економію коштів, але й скорочення шкідливих викидів, використання екологічно безпечних технологій та впровадження ресурсозберігаючих стратегій у довгостроковому плануванні.

Також в науковій літературі витрати розглядають з точки зору маркетингової ефективності, наголошуючи на необхідності глибокого аналізу кожного етапу формування витрат у маркетинговому ланцюгу [7]. Звернено увагу на застосуванні методів Value Chain Analysis, які дозволяють виявити неочевидні джерела перевитрат і сформулювати рішення, що забезпечують не тільки економію ресурсів, а й зростання вартості для споживача.

Іноземні науковці обґрунтовують доцільність застосування бізнес-аналітики та інформаційних систем як засобу забезпечення прозорості управління витратами [12]. ВІ-системи, на їхню думку, дозволяють створити інтегровану модель управління, яка охоплює аналіз, прогнозування та прийняття рішень, спрямованих на підтримання конкурентної переваги через ефективний контроль витрат.

В дослідженнях вчені роблять акцент на викликах, пов'язаних із асиметрією витрат, що часто ігнорується в традиційних системах обліку [5]. Вони обґрунтовують необхідність цифрової трансформації для подолання цього ефекту, що дозволяє підприємствам отримувати точніші дані та оперативніше реагувати на коливання обсягів виробництва, особливо у фазах спаду.

Управління витратами розглядається з позицій циклічності процесів, наголошуючи на необхідності розподіляти контроль на три основні фази [8]. Адже лише та система, яка враховує витрати до, під час і після виробничої події, здатна дати повне уявлення про ефективність використання ресурсів. Додатково, рекомендується впровадження технологій Індустрії 4.0, включаючи Big Data, хмарні сервіси та IoT, як інструменти підвищення точності фінансового аналізу.

В інших дослідженнях детально аналізують вплив ERP-систем на зменшення витрат [2]. Вчені доводять, що ERP є не лише інформаційною системою, а інструментом трансформації всього управлінського середовища підприємства. Інтеграція фінансів, логістики, виробництва та кадрів у межах ERP дозволяє не лише підвищити ефективність, а й створити адаптивну організацію, здатну швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, сутність витрат підприємства в умовах загострення конкуренції та обмежених ресурсів полягає у необхідності їх системного аналізу, інтеграції стратегічного підходу до управління та активного використання цифрових технологій. Усі ці підходи спрямовані на досягнення ефективного функціонування, адаптації до зовнішніх викликів та підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

У контексті загострення конкурентної боротьби та на тлі обмеженості ресурсної бази, класифікація витрат підприємства набуває особливої ваги як основа для ефективного управлінського обліку, фінансового контролю та прийняття стратегічних рішень. Класифікація витрат (табл. 1.1) дає змогу упорядкувати наявну інформацію про витрати за релевантними критеріями, що дозволяє формувати точну аналітичну базу для прийняття управлінських рішень, оптимізації структури витрат і підвищення економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Класифікація витрат підприємства в умовах конкуренції та обмежених ресурсів

Ознака класифікації	Приклади витрат	Ключове призначення
1	2	3
Економічні елементи	Матеріальні, трудові, амортизаційні, енергетичні	Дозволяє здійснювати контроль над основними ресурсами, аналізувати структуру собівартості та виявляти ресурсоємні ділянки виробництва.
Функціональне призначення	Виробничі, адміністративні, збутові	Забезпечує зв'язок витрат із конкретними бізнес-процесами, дозволяє планувати витрати залежно від функціональної ролі підрозділів.
Місце виникнення	Цех, відділ, проєкт	Сприяє підвищенню відповідальності керівників структурних одиниць і ефективному бюджетуванню за підрозділами.
Поведінкові характеристики	Змінні, постійні, крокові	Дозволяє здійснювати аналіз рентабельності, побудову гнучких бюджетів та адаптацію до змін обсягів виробництва.
Реакція на обсяги	Sticky costs	Допомагає виявити витрати з низькою чутливістю до скорочення обсягів і забезпечити реалістичне бюджетування в умовах спаду.
Гнучкість витрат	Committed, Flexible	Дає змогу визначити витрати, що піддаються оперативному регулюванню, і здійснювати антикризове управління ресурсами.
Ціннісна участь	Value-added, Non-value-added	Орієнтована на ліквідацію витрат, що не створюють доданої цінності, сприяє впровадженню Lean-підходів.
Стратегічна структура	CAPEX, OPEX	Забезпечує баланс між довгостроковими інвестиціями та поточними витратами, адаптуючи фінансову модель до стратегічних цілей.
Діяльнісний підхід (ABC/ABM)	Драйвери, об'єкти витрат	Дозволяє точніше визначити джерела витрат і ухвалити рішення про аутсорсинг або автоматизацію процесів.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Життєвий цикл продукту	R&D, виробництво, сервіс, утилізація	Сприяє перерозподілу витрат на ранні етапи розробки з метою зниження загальної вартості володіння продуктом.
Релевантність для рішень	Релевантні, альтернативні	Дає змогу обґрунтовано ухвалювати рішення в контексті вибору альтернатив і управління ресурсами.
Тип ресурсу	Матеріало-, енерго-, трудо-, вуглецемісткі	Сприяє впровадженню екологічно орієнтованої політики та підвищенню ефективності використання ресурсів.
Інтегрований підхід	Комбінація класифікацій	Створює багатовимірну картину витрат, посилює аналітичні можливості й підвищує якість управлінських рішень.

Примітка: сформовано на основі джерел [24; 13; 14; 20]

Однією з ключових класифікацій витрат, що застосовується у вітчизняній та міжнародній практиці, є класифікація за економічними елементами. Вона охоплює групування витрат на матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування, витрати на енергію та інші. Така класифікація дозволяє підприємству об'єктивно оцінити структуру своїх витрат за базовими категоріями ресурсного споживання, ідентифікувати найбільш витратомісткі складові виробництва, а також забезпечити контроль за використанням ресурсів відповідно до встановлених норм і стандартів. У періоди зростання конкуренції це дає змогу оперативно впливати на ті компоненти витрат, які підлягають регулюванню та скороченню без втрати виробничої потужності.

Водночас класифікація витрат за функціональним призначенням розглядається як інструмент, що дозволяє пов'язати витрати із конкретними процесами діяльності підприємства. Така класифікація передбачає виокремлення виробничих витрат (які безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції), адміністративних витрат (що забезпечують загальне функціонування підприємства), а також витрат на збут (які спрямовані на реалізацію продукції та підтримку зв'язків з ринком). Її застосування особливо актуальне в умовах обмежених ресурсів, оскільки дає змогу керівництву підприємства чітко визначати пріоритетні напрями фінансування та

концентрувати зусилля на тих сферах, що безпосередньо впливають на забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності.

Ще одним важливим підходом до класифікації витрат є поділ за місцем їх виникнення, що базується на понятті центрів відповідальності. Такий підхід дозволяє визначити, у яких саме підрозділах, відділах або на яких етапах виробничого циклу формуються витрати. В умовах зростання конкуренції це дає змогу посилити внутрішньовиробничий контроль, підвищити відповідальність керівників структурних одиниць за використання ресурсів і впровадити систему бюджетування, зорієнтовану на ефективність. Застосування класифікації витрат за місцем виникнення також полегшує впровадження системи управління за центрами витрат і відповідальності, що є критично важливим у процесі реалізації політики ощадливого виробництва та адаптації до ринкових змін.

Традиційна класифікація витрат за поведінковою ознакою включає змінні, постійні, напівзмінні та крокові витрати, що становлять основу концепції CVP-аналізу (cost-volume-profit) і формування гнучких бюджетів. Змінні витрати змінюються прямо пропорційно до обсягів виробництва, постійні залишаються незмінними в межах релевантного періоду, тоді як напівзмінні поєднують характеристики обох груп. Крокові витрати, що змінюються не плавно, а стрибкоподібно при досягненні певного порогу обсягу діяльності, мають критичне значення при розрахунку потужностей виробництва. У системах управлінського обліку таких як GAAP або IFRS подібна класифікація є основою для побудови бюджетної системи та прийняття тактичних управлінських рішень у виробничих структурах різного масштабу.

Особливого значення в умовах ресурсної обмеженості набуває аналіз sticky costs [4]. Це явище описує асиметричну реакцію витрат на зміни обсягів операційної діяльності: витрати зростають швидше при збільшенні обсягів, ніж скорочуються у разі їх зменшення. «Липкість» витрат поглиблюється внаслідок високої частки витрат на персонал, цифрові інфраструктури та ІТ-платформи, які мають високий рівень інерційності. Внаслідок цього підприємства

втрачають гнучкість у витратній частині бюджету, що в умовах зростаючої конкуренції негативно позначається на адаптивності та фінансовій стійкості бізнесу.

З огляду на це, ключовим інструментом стає поділ витрат на committed (незмінні, обов'язкові) та flexible (гнучкі) витрати. Така класифікація критично важлива для підприємств, що працюють в умовах нестабільності ресурсного середовища. Committed-витрати є наслідком довгострокових контрактів або інвестицій у інфраструктуру і не можуть бути зменшені у короткостроковому періоді без втрат. Навпаки, flexible-витрати допускають швидке регулювання відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Методика Capacity Cost Management, розроблена Купером і Слагмудером, пропонує використання кількісних індикаторів та облікових моделей для визначення ступеня гнучкості витрат у фінансовій структурі підприємства. Це дозволяє формувати більш точну та адаптивну систему бюджетування, яка враховує поведінкові особливості витрат і сприяє збереженню стійкості навіть у критичних умовах зовнішнього середовища.

У сучасному економічному середовищі, де підприємства змушені діяти в умовах посиленої конкуренції та обмеженого доступу до ресурсів, класифікація витрат набуває нового стратегічного змісту. Застосування класифікацій, орієнтованих на створення цінності, стратегічне позиціонування, швидкість управлінських рішень і відповідність екологічним стандартам дозволяє підприємствам не лише оптимізувати витрати, а й утримувати та посилювати конкурентні переваги.

Однією з ключових стратегічних класифікацій є поділ витрат на ті, що додають цінність (value-added), та ті, що не додають цінності (non-value-added). Такий підхід є основоположним у бережливому виробництві (Lean), методології Agile та концепції безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Видалення або мінімізація NVA-активностей дозволяє підприємствам зменшити витрати, не погіршуючи якості продукту або рівня обслуговування, що особливо критично в умовах високої вартості залучених ресурсів.

Класифікація витрат за Shank & Govindarajan розрізняє структурні витрати (що пов'язані з інвестиціями у виробничі потужності) та виконавчі (які виникають у процесі повсякденної операційної діяльності). Такий підхід дозволяє керівництву підприємства балансувати між капітальними (CAPEX) та операційними (OPEX) витратами відповідно до обраної ринкової стратегії. Саме здатність відокремлювати ці дві групи витрат є запорукою ефективного інвестиційного планування за умов скорочення бюджетів.

Методика Activity-Based Costing (ABC) та Activity-Based Management (ABM) базується на ідентифікації драйверів діяльності та пов'язаних з ними об'єктів витрат. Це дозволяє більш точно визначати вартість окремих процесів і виявляти ті з них, які є надмірно витратними.

Класифікація витрат за етапами життєвого циклу продукту (R&D, виробництво, сервіс, утилізація) дає змогу підприємствам зміщувати фокус витрат «вліво», тобто інвестувати більше на ранніх стадіях розробки з метою подальшого зниження витрат у виробництві та сервісі. Такий підхід, що базується на концепції target costing, дозволяє не лише зменшити загальні витрати, а й чинити ціновий тиск на конкурентів, зберігаючи при цьому якість та інноваційність продукту.

Для швидкого прийняття управлінських рішень використовуються класифікації витрат за релевантністю. Витрати поділяються на релевантні й нерелевантні, уникнені та неминучі, а також на альтернативні витрати, які вказують на вартість втрачених можливостей. У рішенні типу «виробляти чи купувати» чи «продовжити чи зупинити лінію» така класифікація дозволяє скоротити час аналізу та ухвалити більш обґрунтоване рішення. Крім того, у періоди дефіциту сировини чи енергії значущими стають порівняння маржинальних і середніх витрат, що дозволяє адекватно оцінити економічний ефект масштабування виробництва.

У світлі екологічних викликів і вимог ESG (екологічного, соціального та управлінського відповідального підходу) все частіше зустрічається класифікація витрат за типом споживаного ресурсу. Виділяються матеріало-, енерго-, трудо-

та вуглецемісткі витрати. Такий підхід дає змогу виявити так звані «вузькі місця» ресурсного забезпечення, вчасно реагувати на їх виникнення та забезпечити сталий розвиток підприємства в межах глобальних екологічних норм.

Інтегрований підхід до класифікації витрат передбачає одночасне застосування кількох класифікаційних ознак. Такий підхід дозволяє створити багатовимірну матрицю витрат, яка не лише прискорює виявлення аномалій у витратній структурі, але й зміцнює аргументацію інвестиційних рішень. Крім того, вона забезпечує кращу комунікацію з зовнішніми стейкхолдерами – інвесторами, кредиторами, аудиторами – демонструючи прозорість фінансових потоків, контроль над ризиками й обґрунтованість управлінських дій. У підсумку, класифікація витрат перестає бути суто бухгалтерським інструментом і трансформується у важливий елемент стратегічного менеджменту, здатний забезпечити конкурентну перевагу навіть у найскладніших економічних умовах.

1.2. Особливості формування системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів

Формування системи управління витратами підприємства в умовах зростаючої конкуренції та обмежених ресурсів вимагає дотримання низки принципів, що забезпечують її ефективність, стратегічну відповідність і адаптивність. Наукова література визначає систему управління витратами як інтегрований комплекс методів, політик та інструментів, що забезпечують планомірне формування, облік, аналіз і контроль витрат відповідно до загальної стратегії підприємства. У такому контексті системність означає, що всі елементи системи управління витратами повинні функціонувати узгоджено та в єдиному управлінському контурі, орієнтованому на досягнення стратегічних цілей. Це включає як організаційну, так і технологічну інтеграцію облікових, аналітичних та контрольних механізмів, які забезпечують прозору взаємодію

між підрозділами. Стратегічна спрямованість СУВ передбачає, що витратна політика підприємства повинна підтримувати його конкурентну позицію шляхом забезпечення низької собівартості продукції, формування «цінової подушки» для маневрування в умовах цінової конкуренції або фінансування інноваційної активності за рахунок оптимізованих витрат. Застосування стратегічного підходу до витрат також дозволяє підприємствам зміщувати акценти на ранні стадії інвестування в R&D, скорочуючи витрати на пізніших етапах життєвого циклу продукту. Системний підхід до управління витратами передбачає узгоджену дію всіх елементів (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Принципи системи управління витратами

Примітка: сформовано на основі джерел [16; 16]

Ключовим принципом у побудові такої системи є релевантність інформації про витрати. У межах прийняття управлінських рішень, таких як визначення доцільності власного виробництва чи закупівлі (make-or-buy), запровадження аутсорсингу або встановлення ціни на продукт, значення мають лише ті витрати, які змінюються залежно від рішення. Це вимагає чіткої класифікації витрат за ознаками релевантності/нерелевантності, змінності/постійності, уникненості/неуникненості. Відповідна класифікація забезпечує не лише точність оцінювання альтернатив, а й зменшує ризик помилкових управлінських дій у ситуаціях невизначеності. Крім того,

релевантна інформація повинна бути представлена у формі, зручній для оперативного аналізу, з використанням інструментів управлінського обліку, таких як аналіз відхилень, маржинальний аналіз, бюджетування за центрами відповідальності.

Принцип своєчасності та безперервності інформаційних потоків є ще одним базовим елементом ефективної СУВ. В умовах ринкової турбулентності важливо не лише отримувати точні дані, а й мати до них оперативний доступ. Результати дослідження ERP-систем за 2024 р. засвідчили, що скорочення циклу обробки виробничих даних на 25 % дало змогу підприємствам збільшити маржу операційного прибутку на 3–4 відсоткові пункти. Це свідчить про прямий зв'язок між швидкістю обігу інформації про витрати та фінансовими результатами підприємства, а також про доцільність цифровізації облікових процесів із фокусом на автоматизовану аналітику витрат. Використання інформаційних технологій, включаючи ERP, BI-системи, хмарні рішення та аналітику в реальному часі, дозволяє забезпечити не лише доступність, а й високу достовірність фінансових показників.

Важливим принципом є також економічність самої системи управління витратами, особливо в умовах обмежених фінансових і людських ресурсів. Згідно з концепцією Lean-менеджменту, ефективна система не повинна створювати надлишкових витрат у процесі свого функціонування. Це означає необхідність виявлення і ліквідації дій або елементів системи, які не створюють цінності (non-value-added activities), зокрема дублювання ручного та цифрового обліку, надмірної звітності або паралельного введення даних у різні інформаційні платформи. Lean-підхід також передбачає оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, спрощення процедур затвердження документів, зменшення кількості внутрішніх перевірок без втрати якості контролю. Зменшення внутрішніх витрат системи управління дозволяє збільшити загальну ефективність витратної політики підприємства, не збільшуючи адміністративного навантаження, а натомість підвищуючи гнучкість та адаптивність до ринкових змін.

Формування ефективної системи управління витратами (СУВ) (рис 1.2) підприємства в умовах загострення конкуренції та ресурсної обмеженості вимагає комплексного підходу до її структуризації. Сучасна СУВ, особливо в малих та середніх підприємствах, формується на основі ряду ключових складових, які забезпечують цілісність функціонування витратної політики й адаптивність до зовнішніх і внутрішніх викликів.



Рис. 1.2. Компоненти ефективної системи управління витратами

Примітка: сформовано на основі джерел [25; 1]

Першим структурним елементом СУВ є політика управління витратами, що формалізується через внутрішні регламенти. Вона закріплює стратегічні та оперативні цілі управління витратами, встановлює нормативи допустимих рівнів витрат, визначає регламент процедур їх перегляду та механізми

реагування на відхилення. Важливим аспектом політики є чіткий розподіл зон відповідальності, що створює основу для ефективного контролю з боку керівництва та підвищує прозорість управлінських процесів.

Центри відповідальності є наступною важливою складовою, що децентралізує контроль і розширює можливості адаптивного реагування в оперативному середовищі. Кожен центр несе пряму відповідальність за досягнення планових показників витрат, що стимулює керівників підрозділів до економічно доцільної поведінки. Такий підхід дозволяє підвищити мотивацію на локальному рівні, посилити вертикаль управлінської відповідальності та забезпечити фінансову дисципліну в межах організаційної структури.

Бюджетування та планування витрат у межах СУВ реалізується через поєднання гнучкого бюджетування (flex-budgeting) з прогнозуванням на основі скочуваних планів (rolling forecasts). Це дозволяє підприємствам формувати бюджети, що реагують на зміни в обсягах виробництва, вартості ресурсів та ринковому попиту, забезпечуючи гнучкість і релевантність планових документів у реальному часі. Застосування адаптивного бюджетування особливо актуальне для МСП, які стикаються з високим рівнем ринкової мінливості.

Фінансовий облік і калькулювання витрат є фундаментом для збору й узагальнення даних у системі управління. Сучасні методи калькулювання, зокрема Activity-Based Costing (ABC), Activity-Based Management (ABM), target-costing та kaizen-costing, акцентують увагу на виявленні основних драйверів витрат і оптимізації витратного ланцюга створення цінності. Ці підходи дозволяють не лише точно обчислювати витрати на одиницю продукції, але й оперативно виявляти непродуктивні елементи в бізнес-процесах.

Аналіз та контроль витрат охоплюють інструменти управлінської аналітики, зокрема CVP-аналіз (cost-volume-profit), аналіз відхилень (variance analysis) та інтерактивні інформаційні панелі (dashboards), що візуалізують ключові показники ефективності (KPI). Це надає можливість керівникам навіть непрофільних підрозділів отримувати доступну для розуміння інформацію про

відхилення від планових показників і оперативно ухвалювати рішення щодо їх корекції.

Регулювання та ухвалення управлінських рішень у СУВ реалізується через впровадження стратегічних і тактичних механізмів управління витратами. Серед них вирізняються такі як цільові кампанії зі скорочення витрат (cost-cutting sprints), перенесення витрат на етапи досліджень і розробок (front-loading), а також сценарний аналіз, що дозволяє змодельовати фінансові наслідки альтернативних стратегій поведінки підприємства. Такі механізми сприяють підвищенню адаптивності СУВ і розширенню можливостей антикризового менеджменту.

Значущою складовою сучасної СУВ є також інформаційно-технічна підтримка. Розвиток ERP і BI-платформ, впровадження роботизованих програмних агентів (RPA) для обробки рутинних операцій, а також використання чат-ботів контролінгу, забезпечує інтегровану цифрову екосистему обліку, планування та аналізу витрат. Така підтримка не лише прискорює обробку даних, а й знижує ризики помилок, спричинених людським фактором, одночасно підвищуючи прозорість управлінських рішень.

Формування системи управління витратами (СУВ) в умовах зростаючої конкуренції та ресурсної обмеженості потребує глибокого врахування організаційних, кадрових та інформаційних аспектів, які виступають основою її ефективного функціонування. Організаційна модель СУВ залежить від масштабу підприємства, рівня зрілості управлінських процесів та специфіки бізнес-моделі. У великих компаніях, як правило, функціонує спеціалізована служба контролінгу, яка координує всі процеси, пов'язані з витратами, забезпечуючи їх системний моніторинг, аналіз і регулювання. Для малих та середніх підприємств (МСП) така модель є ресурсно затратною, тому частіше використовуються інтегровані підходи, коли функції СУВ делегуються до фінансово-економічного відділу або реалізуються в межах кросфункціональних команд. У підприємствах із річним оборотом менш ніж 50 мільйонів доларів організація функцій контролю витрат найчастіше здійснюється через

міжфункціональні команди, а не шляхом створення окремих департаментів [9]. Це свідчить про тенденцію до впровадження гнучких організаційних моделей, що дозволяють оптимізувати витратні ресурси та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень за рахунок скорочення ієрархічного ланцюга погоджень. Такий підхід забезпечує адаптивність до змін ринкового середовища, сприяє інтеграції функціональних компетенцій і посилює відповідальність співробітників за досягнення спільних економічних результатів.

Кадрове забезпечення СУВ також потребує особливої уваги, оскільки професійна компетентність виконавців безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. Серед ключових ролей вирізняють контролера витрат, який відповідає за збір первинних даних, аналіз відхилень від нормативів та підготовку аналітичних висновків для керівництва. Важливу функцію виконує моделер-аналітик, що спеціалізується на побудові ABC-моделей, формуванні сценарного прогнозування та налаштуванні BI-дашбордів, які візуалізують ключові показники ефективності. ERP-адміністратор, у свою чергу, забезпечує цілісність інформаційної архітектури, налаштування інтеграцій та підтримку функціонування цифрової інфраструктури. Для підприємств малого та середнього сегмента кадрові обмеження компенсуються використанням зовнішнього аутсорсингу у форматі бек-офісних платформ або сервісних центрів спільного обслуговування (shared services). Крім того, поширюється застосування low-code BI-інструментів, які знижують поріг входу для працівників без спеціалізованої підготовки та дозволяють автоматизувати рутинні аналітичні процеси, як це підтверджують публікації MDPI.

Інформаційні потоки у СУВ повинні бути організовані у форматі замкненого управлінського циклу, що охоплює всі етапи: збір первинних даних, їх обробку в ERP-системі, виведення інформації через контролінг-дашборди, ухвалення управлінського рішення та формування зворотного зв'язку для уточнення планів і корекції дій. Такий наскрізний (end-to-end) підхід до управління інформацією забезпечує мінімізацію часу реакції між виникненням

виробничої події та ухваленням управлінського рішення. Дослідження математичного моделювання інформаційних потоків, опубліковане в MDPI (2025), доводить, що застосування хмарних інтеграційних рішень дозволяє скоротити цикл оновлення ключових показників ефективності з 24 годин до 2 годин, що значно підвищує чутливість системи до змін зовнішнього середовища.

Організаційна культура є критично важливою передумовою успішного функціонування СУВ, зокрема в частині управління витратами. Система, покликана здійснювати контроль за витратами й ініціювати їх скорочення, повинна спиратися на культуру прозорості, відповідальності та постійного вдосконалення. Важливими елементами цієї культури є регулярний внутрішній бенчмаркінг (internal benchmarking), організація воркшопів у форматі continuous improvement, а також побудова KPI-карт для всіх рівнів управління. Такий підхід дозволяє не лише підвищити обізнаність персоналу щодо цілей витратної політики, а й забезпечити залучення працівників у процеси аналізу та покращення, що сприяє формуванню ефективного корпоративного середовища.

Отже, формування дієвої системи управління витратами неможливе без належної організаційної моделі, висококваліфікованого кадрового забезпечення, належної побудови інформаційної інфраструктури та підтримки з боку організаційної культури. Усі ці компоненти виступають фундаментом для створення гнучкої, чутливої та результативної СУВ, здатної відповідати викликам сучасного бізнес-середовища.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів

У сучасних умовах посилення конкурентного тиску та дефіциту ресурсів методичні підходи до аналізу витрат підприємства набувають особливої

значущості як інструменти підтримки управлінських рішень. Одним із найбільш інформативних методів є процесно-орієнтований аналіз витрат, зокрема метод Activity-Based Costing (ABC), що базується на розподілі витрат відповідно до драйверів діяльності. Завдяки цьому підходу підприємства можуть ідентифікувати найбільш витратомісткі процеси, виявити внутрішні резерви економії та оптимізувати операційні процедури. Дослідження засвідчують, що інтеграція ABC із принципами Lean-менеджменту дозволяє досягти зниження рівня непрямих витрат на 8–12 % вже в перший рік впровадження. В українській практиці ABC активно застосовується в серійному та проєктному виробництві, де точна калькуляція витрат за центрами діяльності створює основу для цільового ціноутворення, бюджетування та управління продуктивністю [18].

Ще одним важливим методом аналізу витрат є CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit), який дозволяє визначити критичний обсяг виробництва та оцінити чутливість прибутковості до змін обсягів і структури витрат. Цей метод використовується як у стратегічному, так і в оперативному плануванні, зокрема для розрахунку точки беззбитковості (break-even point). Сучасні дослідники поєднують CVP із методами моделювання, зокрема симуляціями Монте-Карло та інструментами на базі Python, що дозволяє враховувати ймовірнісні коливання попиту, цін та операційних параметрів [10]. Для малих та середніх підприємств це відкриває можливості створення сценаріїв продажів із різним рівнем ризику та прибутковості.

Метод стандарт-кост (Standard Costing) відіграє ключову роль у системах внутрішнього контролю та управлінського обліку, особливо в умовах серійного та масового виробництва. Його суть полягає у встановленні нормативів витрат та порівнянні їх із фактичними показниками. Історично пов'язаний із ідеями наукового менеджменту Фредеріка Тейлора, метод набув нового змісту в цифрову епоху, коли контроль відхилень здійснюється автоматизовано, а аналіз причин розбіжностей слугує основою для коригування планів і рішень. Застосування стандарт-кост сприяє уніфікації процедур, підвищенню

фінансової дисципліни та вчасному виявленню неефективності використання ресурсів.

Особливе місце в аналітичному інструментарії СУВ займає бюджетування. У традиційному форматі воно задає річні параметри витратної політики, проте в умовах високої цінової турбулентності класичні бюджети поступаються гнучким прогнозним моделям. У практиці все ширше впроваджуються rolling-forecast – підходи, що передбачають регулярне оновлення бюджетних прогнозів (щоквартально, щомісячно), а також концепція beyond budgeting, орієнтована на децентралізацію фінансового планування. Такі підходи підвищують реактивність СУВ до змін зовнішнього середовища, зменшують ефект липких витрат та сприяють ефективному використанню доступних ресурсів у динамічних умовах ринку.

Один із базових показників – це коефіцієнт витрат до доходу (Cost-to-Sales), який відображає частку витрат у загальному обсязі виручки. У виробничому секторі цільовий рівень цього показника зазвичай не перевищує 0,85, тоді як у сфері послуг – 0,70. Його систематичний моніторинг дозволяє виявляти структурні відхилення у витратній політиці підприємства та вчасно впроваджувати коригувальні дії. Іншим важливим індикатором є рентабельність витрат (Return on Spending, ROS), яка розраховується як відношення прибутку до суми витрат. Її зростання свідчить про підвищення результативності господарської діяльності, а цільовим орієнтиром для більшості підприємств є рівень понад 10 %.

Для оцінки доцільності реалізації програм оптимізації витрат використовують показник рентабельності інвестицій у проекти зниження витрат (ROI). Він визначається як відношення приросту прибутку за вирахуванням витрат на реалізацію проекту до суми цих витрат. В умовах обмежених фінансових ресурсів МСП прагнуть досягти річної окупності на рівні не менше 25 %, що вказує на ефективність Lean- або Kaizen-ініціатив. Крім цього, актуальним залишається показник точки беззбитковості (Break-Even Point, BEP), який визначається як частка постійних витрат до різниці між ціною

одиниці продукції та змінними витратами. ВЕР дає змогу оцінити мінімально необхідний обсяг реалізації, при якому підприємство виходить на нульовий фінансовий результат, що є важливим для сценарного аналізу в CVP-моделюванні.

Загальна аналітична тенденція останніх років полягає у зміщенні фокусу з абсолютного скорочення витрат (cost-cutting) на підвищення ефективності використання капіталу. Це проявляється у ширшому застосуванні показників на зразок ROI або EVA (економічної доданої вартості), які дозволяють оцінити не тільки економію, а й стратегічну результативність інвестицій у підвищення продуктивності, цифрову трансформацію або підвищення екологічних стандартів. У підсумку, використання якісних показників ефективності дає можливість підприємству не лише контролювати витрати, а й управляти ними в межах довгострокової стратегії сталого розвитку й збереження конкурентних переваг.

Однією з фундаментальних методик є variance-аналіз у поєднанні з концепцією управління за відхиленнями (Management by Exception). В основі цієї моделі лежить механізм Standard Costing, який дозволяє виявляти матеріальні, трудові та загальноцехові відхилення від нормативів. Застосування принципу винятку дає змогу менеджменту концентрувати аналітичні ресурси лише на суттєвих відхиленнях, мінімізуючи інформаційне перевантаження та прискорюючи ухвалення рішень у критичних зонах.

Інша стратегічна методика – це Kaizen-costing у поєднанні з підходом Lean-PDCA. Її концептуальне ядро полягає у послідовному зниженні витрат у вже існуючих бізнес-процесах без необхідності радикальної трансформації. Емпіричні дослідження вказують на можливість стабільного зменшення собівартості продукції на 2–4 % щороку за рахунок підвищення ефективності операцій та активного залучення персоналу в процеси вдосконалення. Впровадження PDCA-циклу (плануй – виконуй – перевіряй – дій) у синергії з картуванням потоків створення цінності (Value Stream Mapping) забезпечує

систематичне виявлення та усунення нецінних операцій, підвищуючи продуктивність без значного приросту ресурсного навантаження.

В умовах високої волатильності ресурсного середовища ефективним є застосування концепції Zero-Base Budgeting (ZBB), яка відрізняється від традиційного інкрементного бюджетування тим, що кожна стаття витрат обґрунтовується з нуля, незалежно від попередніх періодів. Цей підхід набув актуальності у 2024 році у зв'язку з енергетичними та інфляційними шоками, які змусили багато підприємств, особливо в сегменті МСП, критично переглянути навіть малозначущі адміністративні витрати. Таким чином, ZBB сприяє виявленню прихованих резервів і підвищенню прозорості витратної структури.

Ще одним потужним інструментом управління витратами є застосування методик Value Engineering і Target Costing, особливо у фазі розробки нових продуктів. В основі Target Costing лежить принцип зворотного планування: спочатку визначається цільова ринкова ціна, з якої вираховується допустимий рівень витрат, що забезпечує необхідну норму прибутковості. Value Engineering, у свою чергу, передбачає пошук функціонально еквівалентних, але менш затратних технічних рішень. Зміщення витрат у фазу R&D (front-loading) дозволяє не лише зменшити витрати на етапі виробництва, а й закласти основу для довгострокової конкурентоспроможності продукту.

Цифрова трансформація системи контролю витрат відіграє дедалі важливішу роль. Інструменти business-intelligence (BI) надають змогу в реальному часі аналізувати фінансові й операційні показники за допомогою інтерактивних дашбордів. У результаті скорочується час реакції на зовнішні та внутрішні події – від 24 годин до 1-2 годин, що критично важливо в умовах швидкого зростання цін на сировину чи енергоносії. Роботизована автоматизація процесів (RPA) дозволяє автоматизувати рутинні функції, зокрема формування звітності, облік транзакцій і перевірку відповідностей, зменшуючи ризики людських помилок. Інтернет речей (IoT), зокрема через датчики моніторингу енергоспоживання, забезпечує постійний контроль за

використанням ресурсів, дозволяючи оперативно виявляти відхилення від встановлених норм і втрати енергоефективності.

Узагальнюючи, можна констатувати, що сучасні методики контролю та оптимізації витрат передбачають не лише традиційний бухгалтерський аналіз, а й використання інструментів стратегічного управління, цифрових технологій і принципів ощадливого виробництва. Їх системна інтеграція дозволяє підприємству досягати стійкої ефективності в умовах обмежених ресурсів і підвищеної конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ І ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА
ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників
його діяльності

Приватне підприємство «*****» було засноване у 2005 р. й з моменту свого створення поступово трансформувалося у багатопрофільну виробничо-комерційну структуру, що демонструє стабільний розвиток та стратегічну орієнтацію на забезпечення потреб ринку високоякісною будівельною продукцією. Підприємство спеціалізується на виготовленні металевих конструкцій різного ступеня складності та широкого спектра супутніх виробів, що застосовуються у житловому, комерційному та інфраструктурному будівництві. Основною сферою господарської діяльності є оброблення металів, механічна обробка металевих заготовок та виготовлення готової металевої продукції [21]. Додатково ***** здійснює будівельно-монтажні роботи, бере участь у зведенні житлових і нежитлових споруд, інженерних об'єктів, а також активно функціонує у сфері логістики, оптової торгівлі та надання інформаційно-технічних послуг. Такий спектр діяльності свідчить про високу гнучкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Продуктовий портфель підприємства включає металоконструкції для індивідуального й промислового будівництва, профнастил, металочерепицю, елементи кріплення та аксесуари для дахових систем, а також ворота, брами та захисні елементи інфраструктури [23]. Особливої уваги заслуговує широка номенклатура супутніх товарів, що дозволяє комплексно забезпечити споживача всім необхідним для покрівельних і фасадних робіт: мінераловатні утеплювачі

Knauf і Rockwool, високоякісні паро- і гідроізоляційні плівки, металеві та пластикові водостічні системи провідних європейських брендів, мансардні вікна, а також спеціалізовані елементи кріплення. Такий асортимент не лише задовольняє функціональні потреби замовників, а й забезпечує оптимальні рішення для зниження витрат і підвищення енергоефективності будівель.

Матеріально-технічна база ***** ґрунтується на використанні сучасного обладнання, що дозволяє здійснювати точну переробку металевої сировини згідно з європейськими стандартами якості. Уся продукція виготовляється із сталі з полімерним покриттям (поліестр, матовий поліестр, цинк, алюцинк) товщиною 0,5 мм із вмістом цинку від 225 до 275 г/м², що забезпечує тривалий термін експлуатації та стійкість до атмосферних впливів. Партнерство з провідними постачальниками з Великої Британії, Франції, Німеччини, Польщі та Бельгії дозволяє гарантувати стабільну якість сировини, а отже – і конкурентоспроможність кінцевої продукції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Завдяки стратегічному управлінню, постійному вдосконаленню технологічних процесів та чітко структурованій системі контролю якості, ***** заслужено посідає провідні позиції серед вітчизняних виробників будівельних матеріалів. Наявність сертифікатів відповідності, впровадження гарантійного обслуговування та підтримка клієнтів після продажу формують високий рівень лояльності споживачів. Диверсифікація діяльності, зокрема поєднання виробництва, торгівлі, будівництва й логістики, створює додаткові можливості для розширення ринку збуту, оптимізації витрат і мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю економічного середовища. У результаті підприємство демонструє не лише виробничу стабільність, а й здатність адаптуватися до сучасних викликів, зберігаючи свою роль як надійного партнера у сфері будівництва та металообробки в Україні.

Організаційна структура приватного підприємства «*****» сформована як функціональна модель управління, що забезпечує водночас гнучкість, ефективний розподіл обов'язків та інтеграцію ключових бізнес-

процесів. З огляду на відносно невелику чисельність персоналу – близько тридцяти осіб – структура підприємства оптимізована для забезпечення належного рівня контролю й координації на кожному етапі операційної діяльності.

Керівництво здійснює директор, який поєднує функції стратегічного управління та поточного контролю, зосереджуючи в своїх руках повноваження засновника і виконавчого керівника. Такий підхід забезпечує єдину управлінську волю у вирішенні питань виробничо-господарської, інвестиційної, будівельної та торгово-закупівельної діяльності. Під керівництвом директора працює низка керівників середньої ланки, які відповідають за напрямки виробництва, будівництва, комерції, логістики, фінансів, адміністративного супроводу та інформаційних технологій.

Заступник директора з виробництва й технічного розвитку координує роботу виробничих цехів з оброблення та механічної обробки металів, а також сектору контролю якості. Його функціонал охоплює питання технологічного вдосконалення, модернізації обладнання, дотримання стандартів продукції та зменшення виробничих втрат. Заступник директора з будівництва та проєктів, у свою чергу, курує управління будівельними проєктами та діяльність будівельно-монтажних бригад. Така дихотомія дозволяє одночасно розвивати як виробничу, так і будівельну компетенцію підприємства, ефективно реагуючи на проєктні завдання різного масштабу.

Комерційна служба, очолювана комерційним директором, виконує стратегічну роль у забезпеченні прибутковості бізнесу. До її складу входять підрозділи оптових продажів, маркетингу, розвитку продукту, а також закупівель і постачання. Така інтеграція створює наскрізний ланцюг формування цінності – від первинної закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Водночас це сприяє формуванню ефективної цінової політики, управлінню запасами та розширенню ринкової присутності.

Важливим елементом є логістичний блок, який забезпечує злагоджену роботу транспортно-експедиторського відділу та складського комплексу. Такий

підхід дає можливість здійснювати планування маршрутів, відстеження перевезень, облік товарних залишків та мінімізувати витрати на логістику без втрати швидкості обслуговування клієнтів.

Фінансове управління здійснюється фінансовим директором, підпорядкованим якому є бухгалтерія та планово-економічний відділ. Основними завданнями цього напрямку є ведення фінансової звітності, управління витратами, аналіз рентабельності, формування бюджетів і фінансових прогнозів. Усі ці процеси інтегруються в єдину систему управлінського контролінгу. Крім того, функціонують адміністративно-правовий відділ, який займається юридичним супроводом контрактів, ліцензуванням та дотриманням регуляторних вимог, а також HR-відділ, що відповідає за кадровий облік, охорону праці, мотиваційні програми та адаптацію персоналу. Відділ інформаційно-технічних послуг виконує роль технічного бек-офісу, забезпечуючи функціонування ERP-систем, технічну підтримку користувачів, адміністрування внутрішніх цифрових сервісів та моніторинг інфраструктури (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Взаємозв'язок між ключовими структурними елементами та функціональними аспектами витратного менеджменту

Організаційний компонент	Вплив на управління витратами
Виробничі цехи	визначають обсяг прямих витрат, облік відхилень у використанні матеріалів і робочого часу
Будівельний підрозділ	дозволяє точно планувати витрати за проектами та контролювати бюджетні ліміти будівництва
Комерційний відділ	формує витрати на маркетинг, рекламу, знижки та логістику збуту; оптимізує закупівельні витрати
Логістика	забезпечує контроль транспортних витрат і запасів; дозволяє скоротити витрати на зберігання і доставку
Фінансово-економічний підрозділ	впроваджує бюджетування, облік витрат за центрами відповідальності, проводить план-факт аналіз
HR та адміністративний блок	регулює витрати на персонал і адміністративні потреби, підвищує ефективність використання трудових ресурсів
ІТ-відділ	підтримує цифрові інструменти контролінгу, автоматизує облік і прискорює доступ до аналітичної інформації

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

Така організаційна структура, незважаючи на свою компактність, дозволяє ***** забезпечувати високу операційну ефективність, оперативне ухвалення рішень та конкурентоспроможність у складному ринковому середовищі. Завдяки чітко вибудованим вертикалям відповідальності, міжфункціональній взаємодії та сучасному управлінському підходу підприємство досягає сталих результатів, забезпечуючи при цьому якість, надійність і гнучкість виробничих і сервісних процесів.

Аналіз конкурентного середовища ***** (табл 2.2) управління витратами доцільно вести з позицій теорії стратегічного контролю витрат (cost-leadership monitoring) і порівняльного бенчмаркінгу ланцюгів цінності. У галузі металоконструкцій та суміжних будівельних матеріалів головні драйвери собівартості–сировина (метал із полімерним покриттям, бітум, бетонні суміші), енергоємність процесів, логістика «важких» вантажів, амортизація обладнання й частка ручної праці. Саме за цими показниками й оцінено конкурентів.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентного середовища *****

Конкурент	Основна спеціалізація	Стратегія витрат	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Будторг-Інвест	торгівля металопрокатом і оздоблювальним и матеріалами	мінімізація постійних витрат за рахунок відсутності виробництва	низькі операційні витрати	низька маржинальність, залежність від цінової конкуренції
ТОВ «Аспект»	виробництво металоконструкцій, дверей, вікон	вертикальна інтеграція, інвестиції в обладнання	зниження трансакційних витрат	високі амортизаційні витрати, чутливість до завантаження
Спецметал	покрівельні матеріали, стандартизоване виробництво	масштаб і економія на сировині та енергоносіях	помірні ціни, ефект масштабу	менший простір для створення доданої цінності
ВІКНА-ПРОК / ПРОК	жалюзі та ролети, автоматизовані лінії	зниження трудових витрат за рахунок автоматизації	висока продуктивність	валютні ризики через імпорتنі комплектуючі
Домінат-Дніпро	бетонні вироби	проектна модель з орендою потужностей	гнучкість і мінімальні постійні витрати	залежність від ринку оренди, нестабільність

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Акваізол	бітумна черепиця, євроруберойд	економія за рахунок масштабу	найнижча собівартість у своєму сегменті	високі енергетичні витрати, потреба в інвестиціях в енергоефективність
Радуга-N / Tandem-Inox	кастомізовані вироби з нержавійки, скла	нішевість і висока маржинальність	орієнтація на індивідуального клієнта	високі витрати на переналагодження, залежність від попиту
Малі трейдери каліброваного прокату	торгівля і порізка металу	мінімальні запаси, гнучка логістика	швидка реакція на замовлення	залежність від біржових цін і валютного курсу

Примітка: сформовано на основі джерел [23]

У цьому конкурентному полі ***** обіймає стратегію помірнього масштабу з орієнтацією на якість продукції, гнучкість виробництва та жорсткий контроль витрат. Такий підхід дозволяє ефективно конкурувати в умовах зростаючого тиску з боку як масових виробників, так і вузькоспеціалізованих нішевих підприємств. Використання сировини вищого сорту, зокрема сертифікованої сталі з полімерним покриттям європейського походження, дає змогу істотно зменшити відсоток браку, уникати дефектів на фінальних етапах обробки та знижувати витрати на гарантійне обслуговування і реклаमाції. Це, у свою чергу, позитивно впливає на репутацію бренду та формує довгострокову лояльність клієнтів.

Модернізоване виробниче обладнання, оснащене системами енергоефективного управління, дозволяє зменшити питомі витрати на одиницю продукції, знизити енергоспоживання та забезпечити сталість технологічного процесу. У поєднанні з використанням автоматизованих ліній це сприяє оптимізації витрат на оплату праці та зменшенню простоїв. Завдяки малому, але висококваліфікованому штату працівників, підприємство зберігає гнучкість у прийнятті управлінських рішень, оперативно адаптується до змін у замовленнях, сезонних коливань попиту та специфіки проєктного навантаження.

Наявність власного логістичного ресурсу, включаючи автопарк, складські потужності та обліково-диспетчерську службу, дозволяє забезпечити безперервність постачання, мінімізувати витрати на залучення сторонніх перевізників та контролювати строки доставки, що є критично важливим у виконанні будівельних контрактів та оптових поставок. Це підвищує надійність компанії в очах партнерів і формує додаткову конкурентну перевагу.

У результаті ***** демонструє стабільну маржинальність, високу ефективність управління витратами та здатність успішно функціонувати як у ціновочутливому середовищі, так і в умовах, коли клієнт надає перевагу якості та швидкості обслуговування. Комплексна стратегія, що поєднує технологічну ефективність, логістичну самодостатність і операційну гнучкість, формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних матеріалів і металоконструкцій (табл. 2.3).

Таблиця 2. 3

Фінансові показники діяльності діяльності *****

за 2022–2024 рр., тис грн.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
Дохід	50190	45155	47534	-2 656	-5,3
Чистий прибуток	3361	5333	4134	773	23,0
Активи	31341	40418	41684	10283	32,7
Гроші та їх еквіваленти	144	963	1721	1577	1095,1
Довгострокові зобов'язання	5310	8397	4793	-517	-9,7
Поточні зобов'язання	8680	10355	11632	2952	34,0
Власний капітал	17351	21666	25259	7908	45,6

Примітка: сформовано на основі джерел [21]

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності та фінансових показників діяльності ***** за 2022–2024 рр. дає змогу оцінити динаміку основних фінансових параметрів, зокрема доходу, прибутковості, структури капіталу та ліквідності (додатки А, Б).

У 2022 р. дохід підприємства становив 50 190 тис. грн, що відображає високий рівень ділової активності та стабільні контракти в будівельному

сегменті. Впродовж наступного року спостерігалось скорочення до 45 155 тис. грн, що могло бути пов'язано з переорієнтацією клієнтської бази та реструктуризацією асортименту, високою ринковою невизначеністю, перебоями в постачанні сировини та загальним ослабленням попиту. Проте в 2024 р. зафіксовано помірне зростання до 47 534 тис. грн, що може свідчити про стабілізацію збутових каналів, розширення співпраці з новими партнерами, а також часткову адаптацію до змін зовнішнього середовища, включаючи зміцнення позицій на регіональному ринку.

Динаміка чистого прибутку демонструє стабільну позитивну тенденцію, незважаючи на коливання виручки. У 2022 р. підприємство отримало 3 361 тис. грн. чистого прибутку. У 2023 р. прибуток сягнув 5 333 тис. грн. – це найвищий показник за п'ятирічний період, який свідчить про успішне використання виробничого потенціалу та посилення фінансового контролю. У 2024 р. прибуток дещо знизився до 4 134 тис. грн., але залишився на стабільно високому рівні, що вказує на збереження прибутковості на високому рівні попри загальні виклики на ринку, включаючи високу конкуренцію та цінові коливання на сировину.

Загальна сума активів зростала впродовж усього досліджуваного періоду: з 31 401 тис. грн.. у 2022 р. до 41 684 тис. грн у 2024 р.. Це вказує на нарощення виробничих, логістичних та обігових ресурсів, що є позитивною характеристикою фінансового стану підприємства. Особливо динамічне зростання активів спостерігається у 2023 р., коли їхній обсяг зріс на понад 9 млн. грн.. порівняно з попереднім роком, що, ймовірно, пов'язано з реалізацією інвестиційної програми оновлення обладнання, розширенням складських потужностей або залученням додаткових ресурсів для забезпечення гнучкості в умовах нестабільного попиту. Показник грошових коштів та їх еквівалентів виріс майже у 12 разів: із 144 тис. грн. у 2022 році до 1 721 тис. грн. у 2024 р. Така динаміка вказує на суттєве покращення ліквідності та підвищення ефективності в управлінні грошовими потоками. Також це свідчить про зміцнення платоспроможності, імовірно, за рахунок підвищення

прибутковості, ефективнішого управління обіговим капіталом, удосконалення дебіторської політики та, можливо, диверсифікації джерел короткострокового фінансування.

Структура зобов'язань також зазнала змін. Довгострокові зобов'язання зменшилися з 5 310 тис. грн. у 2022 р. до 4 793 тис. грн. у 2024 р., що свідчить про поступове зниження залежності від довгострокового зовнішнього фінансування, посилення власних джерел інвестування та, можливо, дострокове погашення боргів. Натомість поточні зобов'язання зросли з 8 680 тис. грн. у 2022 р. до 11 632 тис. грн. у 2024 р. Це зростання може бути пов'язане з активізацією господарської діяльності, укладенням короткострокових кредитних ліній для фінансування обігових коштів або збільшенням обсягів закупівель у постачальників з відтермінуванням платежу, що дозволяє забезпечити гнучкість у фінансуванні операційної діяльності.

Власний капітал ***** демонструє стійку позитивну динаміку: з 17 351 тис. грн. у 2022 р. до 25 259 тис. грн. у 2024 р. Зростання на 45,6 % за трирічний період свідчить про послідовне накопичення внутрішніх ресурсів, ефективне використання прибутку для реінвестування в розвиток, що формує фінансову автономію підприємства, підвищує його інвестиційну привабливість та стійкість до зовнішніх ризиків.

У сукупності аналізовані показники відображають стабільну фінансово-економічну позицію *****, здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати ліквідність, підвищувати фінансову гнучкість і нарощувати власні ресурси в умовах обмежених фінансових і матеріальних ресурсів.

2.2. Аналіз складових системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів.

Аналіз динаміки витрат ***** у 2020–2024 рр. (табл. 2.4) дозволяє простежити структурні зрушення в системі витрат підприємства, зокрема в частині собівартості реалізованої продукції, інших операційних витрат, інших витрат та податку на прибуток. Ці показники відображають не лише зміну вартості ресурсів, але й трансформацію управлінських підходів до контролю витрат в умовах конкурентного ринку та обмежених ресурсів.

Таблиця 2.4

Динаміка витрат ***** у 2022–2024 рр., тис грн.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	41552,9	29490,9	23744,8	-17808,1	-42,9
Інші операційні витрати	3984,1	8028,5	10200,9	6216,8	156,0
Інші витрати	554,7	1131,9	8547,3	7992,6	1440,9
Податок на прибуток	737,7	1170,7	907,4	169,7	23,0

Примітка: сформовано на основі джерел [21]

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період зазнала суттєвих коливань. У 2022 р. вона становила 41 522,9 тис. грн., досягнувши пікового значення що, імовірно, зумовлено зростанням обсягів реалізації та закупівельними цінами на сировину. Проте вже в 2023 р. показник знизився до 29 490,9 тис. грн. У 2024 р. собівартість зменшилась досягнувши 23 744,8 тис. грн, що є найнижчим значенням за період. Загальне відхилення між 2022 та 2024 роками становить -17 808 тис. грн або 42,9 %, що свідчить про результативність заходів щодо оптимізації виробничих процесів, енергоефективності та закупівельної політики. Таке зниження також свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства та раціоналізацію структури витрат на одиницю продукції.

Інші операційні витрати демонструють зворотну тенденцію. У 2022 р. вони становили 3 984,1 тис. грн., але вже в 2023 р. різко зросли до 8 028,5 тис.

грн. Найвищого значення показник досяг у 2024 р., становлячи 10 200,9 тис. грн. Це свідчить про зростання потреб у підтримці загальногосподарської інфраструктури, маркетингових заходах, сервісному обслуговуванні чи адаптації до нових регуляторних вимог. Загальне зростання на 6 216,8 тис. грн. (156,0 %) вказує на розширення нефінансових витрат, які, однак, можуть бути інвестиційними з погляду стратегічного розвитку.

Інші витрати підприємства також демонструють стрімке зростання. У 2022 році вони становили 554,7 тис. грн., а вже в 2023 та 2024 роках – 1 131,9 тис. грн. і 8 547,3 тис. грн. відповідно. Збільшення на 8 104 тис. грн. або майже у 16 разів порівняно з базовим роком, імовірно, пов'язане з одноразовими збитками, витратами на компенсації або витратами фінансового характеру, зумовленими зовнішніми економічними умовами. Це потребує подальшого аналізу для визначення доцільності таких витрат у розрізі бізнес-процесів.

Податок на прибуток у 2022 р. становив 737,7 тис. грн., збільшившись у 2023 р. до 1 170,7 тис. грн. У 2024 р. податкове навантаження дещо скоротилося до 907,4 тис. грн. Такі коливання корелюють із динамікою чистого прибутку, підтверджуючи залежність податкових зобов'язань від фінансових результатів діяльності. Загальне зростання податку на прибуток на 169,7 тис. грн. (23,0 %) свідчить про розширення бази оподаткування внаслідок стабілізації господарської діяльності.

У підсумку, динаміка витрат ***** свідчить про активну трансформацію витратної структури підприємства. Зниження собівартості в умовах загального зростання інших витрат відображає перехід до більш гнучкої моделі управління з акцентом на сервісну та інвестиційну компоненти, що є характерним для підприємств, які прагнуть стратегічної стабільності та розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналіз складових системи управління витратами ***** в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів потребує ґрунтовної оцінки структури витрат як одного з базових індикаторів ефективності управлінських рішень. У 2024 році витратна модель підприємства демонструє

суттєві зрушення у співвідношенні між прямими та непрямими витратами. Основні компоненти витратної структури (табл. 2.5) представлені собівартістю реалізованої продукції (COGS), іншими операційними витратами та іншими витратами, частка яких у загальній сумі витрат становила відповідно 54,71 %, 23,50 %, 16,69 % і 20,1 %. Такий розподіл підкреслює зміщення акцентів у витратній політиці компанії та вимагає детального розгляду факторів, що вплинули на зміну пропорцій.

Таблиця 2.5

Структура витрат ***** у період 2022–2024 років, %

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	88,73	74,06	54,71	-34,02
Інші операційні витрати	8,51	20,16	23,50	14,99
Інші витрати	1,18	2,84	19,69	18,51
Податок на прибуток	1,58	2,94	2,09	0,51

Примітка: сформовано на основі джерел [21]

Впродовж 2022–2024 рр. спостерігаються дві ключові протилежні тенденції. Перша полягає у поступовому скороченні частки COGS у загальних витратах. У 2022 р. її рівень становив 88,73 %, а вже у 2024 р. знизився до 54,71 %. Цей тренд є індикатором зростання валової рентабельності, яка зросла з 7,0 % у 2022 р. до 32,3 % у 2024 р. Зниження питомої ваги собівартості реалізації зумовлено кількома факторами, зокрема переходом підприємства на використання тонколистової сталі з покращеним полімерним захисним покриттям, що дозволило знизити відсоток браку. Також важливим аспектом є оптимізація виробничих процесів, яка відбулася за рахунок перенесення частини металообробки на зовнішні підрядні плазмові центри з погодинною тарифікацією. Це дало змогу мінімізувати внутрішні витрати на переналагодження обладнання та утримання персоналу, а також підвищити точність планування витрат.

Разом із тим, друга тенденція свідчить про різке зростання частки непрямих витрат. Так, інші операційні витрати зросли з 8,51 % до 23,5 %, а

частка інших витрат зросла з 1,18 % до 19,69 %. Основні причини зростання цих статей витрат пов'язані з курсовими різницями, які виникають внаслідок волатильності валютного ринку; збільшенням штрафних санкцій, пені та неустойок за контрактами; списанням безнадійної дебіторської заборгованості, що є ознакою зростання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності; а також зростанням витрат на енергоносії та логістику, що особливо актуально у посткризовий період енергетичної нестабільності. Крім того, варто враховувати витрати на адаптацію до змін регуляторного середовища та оновлення програмного забезпечення, які зростають у зв'язку з цифровізацією управлінських процесів.

У межах економічного структурування витрат за елементами доцільно відзначити, що найбільшу частку у COGS традиційно займають витрати на сировину та матеріали, питома вага яких становить 68–70 %. Заробітна плата включає 14–16 %, енергоносії формують ще 7–8 %, а амортизаційні відрахування та інші накладні витрати становлять 8–10 %. Така структура свідчить про домінування матеріаломісткого типу виробництва, в якому основну роль відіграє ефективне управління закупівлями та персоналом. Таким чином, саме сировинна й трудова складова створюють потенціал для подальшого вдосконалення системи управління витратами через впровадження стратегій постачання за фіксованими контрактами, підвищення продуктивності праці, автоматизацію окремих процесів та раціоналізацію виробничих процедур, що в сукупності формуватиме сталу базу конкурентоспроможності.

Податок на прибуток за цей період залишився відносно стабільним, збільшившись із 1,58% у 2022 р. до 2,09% у 2024 р., що свідчить про порівняно рівномірну динаміку прибутковості підприємства та відсутність критичних змін у податковому навантаженні

Отже, аналіз структури витрат ***** у поточних умовах свідчить про стратегічну трансформацію фінансової моделі з орієнтацією на підвищення гнучкості, оптимізацію прямих витрат і потребу в посиленому контролі за зростаючим сегментом непрямих витрат. Такий підхід забезпечує

передумови для підтримання конкурентної стійкості та адаптивності до зовнішніх викликів, а також створює платформу для довгострокового стратегічного планування і підвищення стійкості бізнесу в умовах економічної турбулентності.

У рамках аналізу складових системи управління витратами ***** особливу увагу заслуговує система бюджетування та внутрішнього обліку витрат, яка формує основу для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень. Станом на 2024 р. підприємство функціонувало за класичним бюджетним циклом, що передбачає формування річного статичного бюджету з подальшим переоцінюванням на квартальній основі. Послідовність бюджетування включає прогноз обсягів продажів, план виробництва, розрахунок накладних витрат та грошових потоків, що дає змогу охопити основні блоки фінансового планування.

Формування та супровід обліку витрат здійснюється за допомогою програмного комплексу. Це забезпечує автоматизовану фіксацію планової та фактичної собівартості виробленої продукції, дозволяючи порівнювати нормативні показники з реальними результатами. Такий підхід дає змогу відстежувати відхилення у витратах на рівні окремих партій продукції, що особливо актуально для підприємства з дрібносерійним виробництвом і великою номенклатурою металевих виробів.

Структура внутрішнього обліку витрат на ***** побудована з урахуванням класифікації центрів витрат, які поділяються на виробничі, допоміжні та адміністративні. До виробничих центрів належать цех оброблення металів і цех механічної обробки, які безпосередньо формують основну собівартість продукції. Допоміжні центри, включаючи склад, транспортно-експедиторський відділ та службу енергоменеджменту, обслуговують основні виробничі процеси, а адміністративні підрозділи, як-от офіс, ІТ-служба та відділ кадрів, акумулюють накладні витрати. Така класифікація дає змогу здійснювати більш точне віднесення витрат на об'єкти калькулювання та забезпечує достовірність даних для економічного аналізу.

Методика калькулювання витрат ґрунтується на процесному підході. Планові нормативи розраховуються для кожного виробничого процесу, а їх порівняння з фактичними витратами дозволяє ідентифікувати джерела неефективності та розбіжності в управлінських припущеннях. Щомісячний план-факт-аналіз дає змогу оперативно виявляти негативні тенденції, проте наразі відсутність їх формалізованого включення до системи ключових показників ефективності (KPI) для цехів обмежує мотиваційну функцію обліку.

Контроль за виконанням бюджету здійснюється через регулярні засідання бюджетного комітету, що збирається щомісяця для аналізу фактичних показників і затвердження коригувань. Водночас важливим викликом є відсутність механізмів гнучкого бюджетування (flex-budget) та переглядних бюджетів (rolling-budget), через що підприємство демонструє запізнення у реакції на зовнішні цінові шоки. Так, коливання цін на сталь, дизельне паливо чи валютний курс EUR/UAH враховуються з лагом у один-два квартали, що потенційно знижує ефективність витратного контролю в умовах волатильного середовища.

Отже, система бюджетування та внутрішнього обліку витрат ***** знаходиться на стадії розвитку: вона включає фундаментальні елементи планування, контролю та обліку, однак потребує подальшої еволюції в напрямку інтеграції KPI, впровадження адаптивних бюджетних інструментів і посилення зворотного зв'язку між фактичними результатами та мотивацією центрів витрат. Удосконалення цих елементів є ключовим для формування гнучкої та адаптивної системи управління витратами в умовах конкурентного тиску та обмежених ресурсів.

Аналіз складових системи управління витратами ***** в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів неможливий без ідентифікації неефективних ланок і потенційних внутрішніх резервів зниження витрат. У 2024 р. найкритичнішою сферою залишається блок інших операційних витрат, який зріс на 27 % порівняно з попереднім роком. Основними чинниками цього стрибка стали валютні збитки, спричинені

курсними коливаннями при закупівлі імпортової сировини, а також штрафні санкції, які виникли внаслідок невчасного виконання договірних зобов'язань. У відповідь на ці симптоми доцільним є запровадження форвардних контрактів для хеджування валютних ризиків, перехід від розрахунків post-payment до системи letter-of-credit, а також впровадження стандартів SLA (Service Level Agreement) у контрактах із клієнтами для формалізації відповідальності сторін.

Ще однією проблемною ланкою виявилися інші витрати, які зросли у 7,5 разів впродовж 2024 р. Основними джерелами цього негативного тренду є списання безнадійної дебіторської заборгованості та негативні курсові різниці за авансами, термін погашення яких перевищив допустимі межі. У цьому контексті особливої актуальності набуває перегляд чинної кредитної політики, впровадження інструментів факторингу для зменшення дебіторських ризиків, а також застосування щотижневого прогнозування руху грошових коштів (cash-forecast), що дозволить підвищити оперативну керованість фінансовими потоками.

Проблема підвищеної енергоємності також вимагає аналітичного розгляду. Зростання витрат на електроенергію у 2024 р. становило близько 18 % у річному обчисленні. Основною причиною виявлено використання застарілого енергоємного обладнання, зокрема компресорів і плазморізів, а також неефективне використання переваг нічного тарифу на електроенергію. Виходом із ситуації може стати проведення повноцінного енергоаудиту, встановлення частотних перетворювачів, а також організація зварювальних процесів переважно у нічний час.

Окрему увагу слід приділити логістичному сегменту, частка якого у загальній структурі витрат досягла 14 % від виручки у 2024 р. Такий рівень витрат пояснюється, зокрема, недозавантаженням власного автопарку в період міжсезоння, а також наявністю значної частки холостих рейсів. Як наслідок, виникає потреба в залученні рішень коопераційного характеру, таких як драйв-шеринг із підприємствами сусіднього регіону, впровадження TMS-системи (Transportation Management System) для оптимізації маршрутів і навантаження,

а також розгляд можливості використання тарифу «спотова біржа» Укрзалізниці для перевезень великотоннажних партій.

Ще одним із джерел внутрішньої неефективності є значний рівень відхилень від нормативів у виробництві, який коливається у межах 6–8 % від COGS. Основними причинами є незакриті виробничі наряди, подвійне переміщення заготовок і технологічні збої, що призводять до повторної обробки. Оптимізаційний потенціал у цій сфері пов'язаний з впровадженням модуля MES (Manufacturing Execution System), використанням систем штрих-кодування або RFID для контролю виробничих переміщень, а також впровадженням методів Poka-Yoke, спрямованих на запобігання помилкам.

Таким чином, системний аналіз неефективних ланок у структурі витрат ***** дозволяє окреслити конкретні напрями підвищення ефективності управління витратами. Реалізація зазначених резервів здатна істотно покращити фінансову стабільність підприємства та його здатність до адаптації у середовищі зростаючої конкуренції й обмежених ресурсів.

2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами підприємства в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів

Оцінка ефективності системи управління витратами ***** в умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів потребує комплексного аналізу ключових фінансових індикаторів, що відображають рівень ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства (табл. 2.6).

У додатку В подано показники фінансового стану ***** за 2022–2024 рр.

Показники ліквідності окреслюють баланс між вартістю оборотних ресурсів і короткостроковими зобов'язаннями. Поточна та швидка ліквідність із 2022 р. до 2024 р. знизилися, однак залишаються суттєво вищими за нормативні

межі, що свідчить про надлишок оборотних активів і, відповідно, про потенційне зв'язування коштів у запасах. Водночас різке зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності (з 1,66 % до 14,80 %) демонструє, що підприємство акумулювало значний обсяг вільної готівки, тобто створило «подушку» для закупівлі дефіцитної сировини й страхування валютних ризиків. Така стратегія логічна в умовах воєнної нестабільності, проте з погляду вартості капіталу вона збільшує альтернативні витрати та знижує ефективність використання коштів.

Таблиця 2. 6

Показники рентабельності ***** у 2022–2024 рр., %

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2024
Рентабельність активів (ROA)	10,72	13,20	9,92	-0,80
Рентабельність власного капіталу (ROE)	20,77	27,34	17,62	-3,15
Чиста маржа	7,26	13,27	11,78	4,52
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	136,64	108,29	111,33	-25,31
Коефіцієнт заборгованості	27,70	25,62	27,91	0,21

Примітка: сформовано на основі джерел [21]

Коефіцієнт поточної ліквідності, який демонструє здатність підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання, знизився з 214,77 % у 2022 р. до 163,30 % у 2024 р. Це може свідчити про певне погіршення структури обігового капіталу, що потребує додаткової уваги до управління дебіторською заборгованістю та запасами. Водночас динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності вказує на суттєве зростання грошових резервів: з 1,66 % у 2022 р. до 14,80 % у 2024 р. Такий приріст на 13,14 % є позитивним сигналом, що підтверджує підвищення фінансової гнучкості та платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє тенденцію до зниження: з 151,86 % у 2022 р. до 129,85 % у 2024 р. Це свідчить про залежність поточної платоспроможності від обсягів запасів, що, в умовах цінових коливань і нестабільності постачання, створює додаткові ризики касового розриву. Тому

стратегічно доцільним є впровадження більш гнучких механізмів контролю оборотних активів.

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування, зріс з 55,36 % у 2022 р. до 60,60 % у 2024 р. Це вказує на посилення фінансової самостійності підприємства та зниження залежності від залучених коштів. Водночас коефіцієнт заборгованості збільшився на 0,21%, досягнувши 27,91 %, що сигналізує про помірне зростання фінансового левереджу. Важливо, що рівень цього показника залишається в межах фінансової безпеки.

Рентабельність активів (ROA) відображає зниження ефективності використання активів для створення прибутку. Її значення зменшилось з 10,72 % до 9,92 %, що вказує на незначне погіршення результативності управлінських рішень у сфері операційної діяльності. Рентабельність власного капіталу (ROE) також демонструє негативну тенденцію, хоч і з більш вираженою амплітудою: від 20,77 % у 2022 р. до 17,62 % у 2024 р. Такий рівень показника є прийнятним для підприємств середнього масштабу у виробничій сфері.

Найбільш виразне зростання демонструє чиста маржа, яка збільшилась з 7,26 % у 2022 р. до 11,78 % у 2024 р. Це є свідченням підвищення прибутковості кожної гривні виручки, що стало можливим завдяки ефективному контролю витрат, зниженню частки браку та оптимізації логістичних і адміністративних витрат. Зростання маржі пов'язане з впровадженням енергозберігаючих технологій, підвищенням рівня автоматизації виробництва та розширенням асортименту товарів із вищою доданою вартістю. Крім того, вагому роль відіграло переорієнтування на довгострокові контракти з ключовими постачальниками, що забезпечило більшу цінову стабільність і знизило витрати на закупівлю матеріалів. На тлі загального зростання конкуренції на ринку металевих виробів, така позитивна динаміка чистої маржі є важливим індикатором стійкості та ефективності

діючої системи управління витратами *****, що підвищує привабливість компанії як для партнерів, так і для потенційних інвесторів.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зменшився на 25,31%, досягнувши рівня 111,33 % у 2024 р. Це може вказувати на більшу залежність підприємства від зовнішнього фінансування для довгострокових інвестицій, що може вплинути на його привабливість для інвесторів та фінансову стабільність у перспективі.

У контексті конкурентного середовища та обмежених ресурсів поточну систему управління витратами на ***** можна визнати загалом ефективною: підприємство демонструє стабільний рівень фінансової стійкості, поступове зростання маржинальності та збереження платоспроможності без залучення надмірного зовнішнього фінансування. Результати аналізу свідчать про здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі, оптимізуючи структуру витрат, зберігаючи гнучкість в управлінні ресурсами та забезпечуючи цільовий рівень прибутковості.

Разом з тим, наявність надлишкової ліквідності у вигляді значних залишків грошових коштів та зростання частки непрямих витрат у загальній структурі витрат сигналізують про наявність так званого «вартісного простору» – потенціалу для вдосконалення системи управління витратами. Надлишок ліквідності, з одного боку, забезпечує певний фінансовий буфер, з іншого – свідчить про неефективне використання капіталу, який міг би бути реінвестований у стратегічні напрями розвитку підприємства. Наприклад, модернізація енергоємного обладнання або автоматизація виробничих процесів може дозволити суттєво зменшити операційні витрати в середньостроковій перспективі.

Крім того, зафіксоване зростання інших операційних та позареалізаційних витрат потребує впровадження адресних заходів щодо управління фінансовими ризиками. Зокрема, актуальним є вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю, запровадження валютного хеджування при імпорتنих контрактах, а також цифровізація логістичних

операцій для підвищення транспорту ефективності. Одночасно необхідно перейти від статичного до гнучкого та сценарного бюджетування (flex- і rolling-budgets), що дозволить оперативно реагувати на зовнішні цінові шоки та перерозподіляти ресурси в межах бюджетного циклу.

Таким чином, комплекс запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності управління витратами, зниженню частки непродуктивних витрат і більш ефективному використанню капіталу. У сукупності це дозволить утримувати чисту рентабельність на рівні не нижче 10 % навіть за сценарію подальшого посилення конкуренції, коливань валютних курсів та нестабільності цін на ресурси.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження сутності, видів і значення витрат підприємства виявлено, що витрати є фундаментальною економічною категорією, яка визначає ефективність господарської діяльності суб'єкта, його здатність адаптуватися до ринкових умов і формувати конкурентні переваги. В умовах зростання конкуренції та обмежених ресурсів витрати перетворюються не лише на об'єкт обліку, а й на головний інструмент стратегічного управління. Встановлено, що чітка класифікація витрат і розуміння їхнього впливу на собівартість, прибуток та фінансові результати є необхідною передумовою для формування ефективної системи управління.

Формування системи управління витратами підприємства передбачає комплексний підхід до організації планування, контролю, обліку та аналізу витрат за всіма структурними підрозділами. У ході дослідження визначено, що ефективна система управління витратами повинна бути адаптивною, гнучкою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливої актуальності набуває використання інструментів контролінгу, бюджетування та калькулювання, які дають змогу забезпечити прозорість витрат і їхню відповідність встановленим нормативам та цілям.

Методичні підходи до аналізу витрат повинні ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних оцінок. У процесі дослідження встановлено доцільність використання методів факторного аналізу, АВС-аналізу, аналізу відхилень, порівняльного бенчмаркінгу та показників ефективності (KPI), що дозволяє комплексно оцінити вплив різних складових витрат на загальний фінансовий результат. Крім того, ефективна оцінка управління витратами повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, динаміку внутрішнього середовища та зовнішні ринкові виклики.

Аналіз загального стану ***** засвідчив, що підприємство характеризується помірними темпами зростання, стабільною рентабельністю, активною інвестиційною діяльністю та досить розвиненою організаційною структурою. Основні фінансові показники свідчать про послідовне зростання активів, зміцнення капітальної бази та позитивну динаміку чистого прибутку. Стратегія розвитку підприємства ґрунтується на поєднанні технологічної модернізації, диверсифікації послуг та контролю витрат, що є важливими чинниками у конкурентному середовищі.

У межах аналізу складових системи управління витратами встановлено, що ***** має добре структуровану систему, яка охоплює прямі та непрямі витрати, бюджетування, облік, контроль та оцінку. Виявлено позитивну динаміку зменшення частки собівартості в загальних витратах та зростання валової рентабельності. Разом із тим простежується підвищення обсягу непрямих витрат, що свідчить про наявність потенційних резервів для оптимізації. Особливу увагу було приділено аналізу логістичних витрат, енергоємності, обігу дебіторської заборгованості та витрат на обслуговування клієнтів.

Оцінка ефективності управління витратами на підприємстві підтвердила, що впроваджена система дає змогу утримувати високу маржинальність, зберігати фінансову стабільність та забезпечувати оперативну ліквідність. При цьому виявлено окремі зони неефективності, зокрема в частині управління непродуктивними витратами та адаптації до ринкових ризиків. У цілому система управління витратами ***** демонструє позитивну динаміку розвитку, але потребує подальшого вдосконалення через впровадження більш гнучких бюджетних моделей, діджиталізації облікових процесів та активізації заходів з оптимізації енергоспоживання й логістики.

У сучасних умовах зростання конкуренції та обмеженості ресурсів вдосконалення системи управління витратами на підприємстві ***** має спиратися на впровадження гнучких фінансових інструментів, цифрових технологій, стратегічного партнерства із постачальниками та активного

використання управлінської аналітики. Поточна модель статичного бюджетування, що не враховує сезонну й цінову волатильність, не дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Перехід до rolling-бюджету (12+1) з поквартальними тригерами корекції забезпечить оперативне реагування на відхилення основних витратних індикаторів, таких як курс EUR/UAH, вартість енергоресурсів і металу. Це дозволить запобігати перевищенню бюджету по статтях «Сировина», «Енергоносії» та «Логістика», а також своєчасно виключати низькомаржинальні замовлення, підвищуючи гнучкість управлінських рішень і знижуючи ризики фінансової нестабільності.

Удосконалення обліку витрат через впровадження ABC/ABM-калькулювання на рівні центрів витрат дозволить деталізовано фіксувати витрати за основними драйверами: години роботи обладнання, кілометри пробігу транспорту, енерговитрати тощо. Таке рішення дає змогу точніше розраховувати повну собівартість за проектами й виробами, ідентифікуючи нерентабельні напрямки для подальшої оптимізації продуктового портфеля. Особливо важливим у цьому контексті є розширення функціоналу ERP-системи та використання її можливостей для формування управлінської звітності, розрахунку ключових показників ефективності та виявлення відхилень у режимі реального часу, що забезпечить прозорість витратної структури.

Створення стратегії об'єднаних закупівель із залученням суміжних підприємств дозволить підприємству вигідніше позиціонуватися в переговорах із постачальниками. Підписання довгострокових контрактів на великі партії сировини сприятиме стабілізації цін і усуненню потреби у надлишкових складських запасах. Це, у свою чергу, вивільнить обігові кошти, які можуть бути переорієнтовані на інвестиційні програми або використані для покриття короткострокових зобов'язань, знижуючи рівень фінансового навантаження та забезпечуючи стійкість грошових потоків у періоди високої цінової турбулентності.

Програма підвищення енергоефективності на підприємстві передбачає комплекс технічних та організаційних заходів. Проведення повної термографії й

герметизації систем стисненого повітря, нічне завантаження енергоємного обладнання, встановлення сонячної електростанції – усе це дозволяє скоротити витрати на енергію не менше ніж на 15 %, що відповідає приблизно 720 тис. грн щорічної економії. Такий підхід дозволяє одночасно підвищити енергоефективність та екологічну сталість виробництва, сприяючи зменшенню вуглецевого сліду та зміцненню позицій підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

Інтеграція інструментів Lean Six Sigma у виробничі процеси забезпечує зменшення втрат часу, простоїв та браку. Аналіз карти цінності показує наявність до 9 % непродуктивного часу, який може бути скорочений через впровадження проєктів SMED, оптимізацію налаштувань обладнання та щоденні аудити 5S. Це створює передумови для додаткового зниження COGS на 3–4 % і зростання продуктивності без масштабного розширення ресурсної бази, покращуючи конкурентоспроможність продукції на ринку й підвищуючи гнучкість операційного управління.

Вдосконалення логістичних процесів шляхом впровадження транспортної інформаційної системи (TMS), автоматичної маршрутизації та гібридної моделі логістики з частковим залученням сторонніх 3PL-провайдерів дозволяє зменшити витрати на перевезення на 10–12 %. Передача частини рейсів у «низький» сезон зовнішнім операторам та скорочення холостих пробігів сприяє раціоналізації автопарку, покращенню контролю за логістичними потоками та підвищенню ефективності використання транспортних ресурсів.

Важливу роль у стабілізації фінансових потоків відіграє запровадження інструментів управління валютним і кредитним ризиком. Часткове хеджування через форвардні контракти на валюту (EUR), а також факторинг дебіторської заборгованості зі строком понад 45 днів дозволяє значно зменшити статтю «інші витрати», яка наразі демонструє одне з найбільших навантажень на результативність. Такі заходи дозволяють зменшити ризики курсових втрат і прострочень, підвищуючи надійність грошових надходжень та забезпечуючи стабільність обігу капіталу.

Нарешті, оптимізація структури ліквідності шляхом скорочення надмірного грошового залишку та часткового його реінвестування у модернізаційні проєкти дозволить досягти більш ефективного використання ресурсів. Зменшення рівня готівки до абсолютного коефіцієнта 7 % сприяє покращенню фінансової структури підприємства без втрати платоспроможності та дозволяє утримувати коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності на рівні 150 % та 120 % відповідно. Одночасно це забезпечує трансформацію ліквідних резервів у джерело довгострокової вартості, дозволяючи підприємству нарощувати капітальні інвестиції та прискорювати інноваційні трансформації. Усе це в сукупності формує підґрунтя для довгострокового зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та збереження конкурентних позицій ***** на ринку, включно з підвищенням вартості для клієнтів, акціонерів і партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Cloud-Based Approach to Modeling ERP Information Flows Using a Bivariate Pólya–Aeppli Process / F. Sapundzhi et al. *Mathematics*. 2025. Vol. 13, no. 11. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7390/13/11/1699> (date of access: 20.05.2025).
2. AlMuhayfith S., Shaiti H. The Impact of Enterprise Resource Planning on Business Performance: With the Discussion on Its Relationship with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6, no. 3. P. 87. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122005807> (date of access: 02.05.2025).
3. Chang M. Research on Modern Corporate Cost Management and Cost Control Methods. *International Journal of Global Economics and Management*. 2024. Vol. 2. P. 320–326. URL: <https://doi.org/10.62051/IJGEM.v2n3.38> (date of access: 11.04.2025).
4. Costa M. D., Habib A. Cost stickiness and firm value. *Journal of Management Control*. 2023. Vol. 34. P. 235–273. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-023-00356-z#citeas> (date of access: 03.05.2025).
5. Enterprise digital transformation, managerial myopia and cost stickiness / Y. Li et al. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. P. 1389. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03926-1#citeas> (date of access: 21.04.2025).
6. Impact of ERP System Implementation on Operational and Financial Efficiency in Manufacturing Industry / T. Sri et al. *Journal of Engineering and Environmental Science*. 2024. Vol. 5, no. 3. P. 491–501. URL: https://www.researchgate.net/publication/385001995_Impact_of_ERP_System

Implementation on Operational and Financial Efficiency in Manufacturing Industry (date of access: 11.05.2025).

7. Li Y. Research on Enterprise Marketing Cost Management Based on Value Chain. *International Journal of Business Management and Economics and Trade*. 2024. No. 5. P. 34–41. URL: <https://scholarpress.com/uploads/papers/xMRG2mFXgDIEFOLc52zysXCtFBcR5uKpYI192O1K.pdf> (date of access: 15.04.2025).

8. Ma H. Research on Cost Management Informatization of Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises. *Proceedings of the 2020 4th International Seminar on Education, Management and Social Sciences*. 2020. P. 164–167. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/istemss-20/125943949> (date of access: 12.05.2025).

9. Ryan V. Cost Management a High Priority in 2024. *CFO.com*. URL: <https://www.cfo.com/news/cost-management-2024-cost-cuts-supply-chain-procurement-sourcing-shifting-demand-leadership/709314/> (date of access: 04.05.2025).

10. Using Python in Management Accounting: Monte Carlo Simulation for Cost-Volume-Profit Analysis / J. W. Hesford et al. *Issues in Accounting Education*. 2025. URL: <https://publications.aaahq.org/iae/article-abstract/doi/10.2308/ISSUES-2023-065/13310/Using-Python-in-Management-Accounting-Monte-Carlo?redirectedFrom=fulltext> (date of access: 09.05.2025).

11. Xing Y., Xin Q. Management Cost Management and Resource Optimization of Construction Enterprises Based on Ecological Environment Constraints. *Journal of Environmental and Public Health*. 2022. Vol. 2022. P. 9884746. URL: <https://doi.org/10.1155/2022/9884746> (date of access: 12.04.2025).

12. Yu J., Wu J., Cui J. Research on Enterprise Cost Management Decision-Making Information System Based on BI Intelligent Information Flow. *Proceedings of the International Conference on Business Intelligence*. 2023. URL: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-056-5_105 (date of access: 17.04.2025).

13. Азьмук Л. А., Задорожна Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва та витрат : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2005. 160 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e51a3c7f-4046-4b84-8c96-8dd9bf200b38/content> (дата звернення: 06.05.2025).
14. Акімова Т., Распопова Ю., Волященко І. Теоретичні засади організації обліку витрат виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2566> (дата звернення: 06.05.2025).
15. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.61> (дата звернення: 07.04.2025).
16. Мірзоева Т. В., Томашевська О. А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4437> (дата звернення: 07.05.2025).
17. Мовчанюк А. В. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/669> (дата звернення: 09.06.2025).
18. Овод Л., Валькова Н., Корбут В. Процесно-орієнтований підхід до обліку витрат й калькулювання собівартості продукції підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 305–312. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/01/324-51.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).
19. Олійник Т., Бондар Д. Стратегія зниження витрат підприємства. *Молодий вчений*. 2024. С. 209–214.

URL: https://www.researchgate.net/publication/382128925_STRATEGIA_ZNIZEN_NA_VITRAT_PIDPRIEMSTVA (дата звернення: 08.04.2025).

20. Поняття та класифікація витрат підприємства. *Освіта.UA*. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18184/ (дата звернення: 11.05.2025).

21. ***** – Фінансова аналітика. *Clarity Project*. URL: ***** (дата звернення: 12.05.2025).

22. ***** . *Опендатабот*. URL: ***** (дата звернення: 11.05.2025).

23. Про компанію «*****»: продукція, адреси, контакти. *bau.com.ua*. URL: ***** (дата звернення: 12.05.2025).

24. Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Т. 64. С. 74–80.

URL: https://www.researchgate.net/publication/332691078_KLASIFIKACIA_VITRAT_PIDPRIEMSTVA_AK_INSTRUMENT_UPRAVLINNA (дата звернення: 13.05.2025).

25. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160–165. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/140> (дата звернення: 15.05.2025).

26. Проточук Я. С., Хомюк Н. Л. Особливості формування системи управління витратами підприємства. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук. практ. конф. (12 травня 2025 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик*. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 190–192.

ДОДАТКИ