

СУЧАСНІ АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*А. С. Лаврищева, студент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
Lavrishcheva.A.S@ntmu.one, orcid.org/0009-0001-1136-5238,
Д. С. Букреєва, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
Bukreieva.D.S@ntmu.one, orcid.org/0000-0003-3175-5193*

Методологія дослідження. Результати отримані із застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів. Використано порівняльний метод для розкриття взаємозв'язку між ринковою невизначеністю та системою управління витратами. Системний підхід використано для формування інтеграційної моделі сучасних методів управління витратами в умовах ринкової невизначеності. Метод аналізу і синтезу використовувався з метою дослідження традиційних та сучасних методів управління витратами, в той час як метод узагальнення та індукції допоміг сформулювати висновки щодо проведеного дослідження.

Результати. У ході роботи систематизовано сучасні підходи до управління витратами підприємств, що демонструють поступовий перехід від традиційних обліково-контрольних методів до стратегічно-аналітичних систем. Обґрунтовано, що високий рівень ринкової невизначеності, зумовлений коливаннями цін, нестабільністю попиту та волатильністю ресурсів, значно підвищує ризики ведення господарської діяльності. Розроблено концептуальну основу інтеграції сучасних методів управління витратами Target Costing, Kaizen Costing, Lean Costing, Activity-Based Costing і Direct Costing в адаптивну систему стратегічного менеджменту підприємства та обґрунтовано, що дозволяє підвищити ефективність управління витратами в умовах ринкової невизначеності. Запропонована адаптивна модель сприяє гнучкому плануванню оптимізації витрат протягом життєвого циклу продукції, зміцнюючи фінансову стійкість підприємства та його здатність швидко реагувати на зміни ринку.

Новизна. Запропоновано підхід до управління витратами підприємства в умовах ринкової невизначеності через інтеграцію методів Target Costing, Kaizen Costing, Lean Costing, ABC і Direct Costing у єдину адаптивну систему. Досліджено концепцію управління витратами як динамічного ресурсу розвитку, що підвищує гнучкість, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності управління витратами в умовах ринкової невизначеності та зміцнення їх фінансової стійкості. Впровадження розглянутих методів дозволяє оптимізувати ресурси, знижувати ризики та оперативно реагувати на зміни ринку.

Ключові слова: управління витратами, ринкова невизначеність, Target Costing, Kaizen Costing, Lean Costing, Activity-Based Costing, Direct Costing, оптимізація витрат, фінансова стійкість, конкурентоспроможність, стратегічне планування.

Постановка проблеми. Проблематика управління витратами підприємства завжди перебуває у центрі уваги науковців і практиків, адже саме раціональне використання ресурсів визначає рівень конкурентоспроможності та фінансової стійкості бізнесу. В умовах глобальної нестабільності, спричиненої пандемією COVID-19, енергетичною

та фінансовою кризами, а також наслідками воєнних дій в Україні, різко зросла ринкова невизначеність і ризики ведення господарської діяльності [1]. Для українських підприємств це означає необхідність швидкої адаптації до змін у макроекономічному середовищі, коливань валютного курсу, зростання цін на ресурси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях зарубіжних дослідників питання управління витратами розглядається як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. М. Портер [2] у роботах «Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів» визначив витрати складовою стратегічного потенціалу компанії та обґрунтував роль ланцюга створення вартості. Е. Демінг [3] у праці «Out of the Crisis» розробив принципи тотального управління якістю, що стали підґрунтям концепції Kaizen. Значний внесок у розвиток управлінського обліку зробили Р. Каплан [4] і Р. Купер [4] запропонувавши метод activity-based costing, який дозволяє точніше розподіляти витрати за видами діяльності.

Серед українських науковців проблематику управління витратами досліджували Н. Тюріна [5], Т. Назарчук [5], Д. Скляр [5], М. Нікітін [6], А. Турило [7], які акцентують увагу на вдосконаленні системи управління витратами в умовах нестабільності українського ринку. Попри наявні теоретичні та практичні напрацювання, недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції методів target costing, kaizen costing і ABC у єдину систему управління витратами за видами діяльності, а також впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах ринкової невизначеності.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є систематизація сучасних підходів до управління витратами підприємств в умовах ринкової невизначеності та обґрунтування інтеграційної адаптивної моделі їх використання, спрямованої на підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності й гнучкості підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління витратами це складова системи стратегічного та операційного менеджменту підприємства [8]. Воно охоплює процеси планування, нормування, контролю та аналізу витрат з метою забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства та досягнення запланованих фінансових результатів.

Основна мета процесу управління витратами полягає у формуванні оптимальної

структури витрат, що забезпечує баланс між собівартістю, ціною продукції та рівнем прибутковості, а також створює передумови для стійкого розвитку суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища.

Управління витратами є фундаментальним аспектом ефективного менеджменту компанії, що виступає основним інструментом реалізації економічної політики підприємства, спрямованої на підвищення ефективності господарської діяльності [9]. Рациональне управління витратами дає можливість не лише знижувати собівартість продукції, а й забезпечувати стабільний фінансовий потік, зміцнювати платоспроможність і інвестиційну привабливість підприємства.

В умовах ринкової невизначеності та високої волатильності економічних процесів система управління витратами набуває стратегічного характеру. Вона забезпечує адаптивність підприємства до зовнішніх змін, формує передумови для ефективного прогнозування та своєчасного реагування на коливання ринкової кон'юнктури.

У періоди кризових явищ, коли підприємства стикаються зі зниженням попиту, зростанням собівартості ресурсів і загостренням конкурентної боротьби, ключовим завданням стає не лише оптимізація витрат, а й забезпечення фінансової життєздатності та стабільності господарської діяльності. У таких умовах система управління витратами повинна виконувати функцію антикризового механізму, спрямованого на підтримання операційної ефективності, збереження рентабельності та адаптацію бізнес-процесів до зовнішніх викликів.

Взаємодія між рівнем ринкової невизначеності та ефективністю системи управління витратами має двосторонній і взаємозумовлений характер. З одного боку, динамічність зовнішнього середовища, що проявляється у коливаннях попиту, зміні цінових пропозицій, валютних курсів і регуляторних вимог, формує ризики, які потребують постійного перегляду витратної політики підприємства, коригування планових показників та перерозподілу ресурсів. З іншого боку, ефективна система управління витратами, побудована на принципах прозорості, своєчасного моніторингу, сценарного пла-

нування та контролінгу, здатна істотно пом'якшити вплив таких ризиків. Її інструментарій забезпечує підвищення точності прогнозів, оперативність прийняття управлінських рішень і раціональний розподіл витрат між видами діяльності, що у підсумку формує фінансову стійкість і адаптив-

ність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Узагальнений взаємозв'язок між рівнем ринкової невизначеності та системою управління витратами, який відображає їх взаємний вплив і роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства, представлено на рис.1.



Рис. 1. Взаємозв'язок ринкової невизначеності та системи управління витратами
Джерело: Узагальнено авторами на основі [5]

Ринкова невизначеність, спричинена війною в Україні, призвела до значного зниження валового внутрішнього продукту країни. За даними Міністерства економіки України, реальний ВВП у 2022 році скоротився на 29.2% порівняно з попереднім роком [9].

В той же час, Київська школа економіки, у звіті про прямі збитки інфраструктури, підготовленому на початок 2024 року, повідомляє що втрати промислових підприємств в Україні перевищують 13,1 млрд. дол. США і продовжують збільшуватися. Аграрний сектор разом із земельними ресурсами зазнав прямих збитків на суму близько 10,3 млрд. дол. США, тоді як енергетична галузь втратила орієнтовно 9 млрд. дол. США, і цей показник також має тенденцію до зростання [10]. Серед найбільш постраждалих компаній «Іллічівський металургійний комбінат» у Маріуполі, «Азовсталь» та «Мотор Січ». Більшість з цих підприємств знаходяться у східних та південних регіонах Ук-

раїни, де бойові дії були найбільш інтенсивними.

Одна з провідних торговельних мереж України «АТБ-МАРКЕТ» зазнала суттєвих економічних втрат. Компанія втратила 86 магазинів, що опинилися на тимчасово окупованих територіях, а також повідомила про пошкодження 58 одиниць транспорту. Крім того, руйнування та пошкодження торговельних об'єктів унаслідок обстрілів оцінюються більш ніж у 7 млрд. грн., що свідчить про значний вплив воєнних дій на роздрібний сектор економіки.

Водночас, деякі компанії змогли адаптуватися до нових умов. Наприклад, ІТ-сектор продемонстрував відносну стійкість: за даними IT Research Resilience, 85% компаній змогли відновити свою діяльність до рівня, що був до війни, а 63% з них відзначили позитивний фінансовий результат, зокрема зростання доходів на 25–50% [11]. Ці приклади підкреслюють важливість наявності ефективних систем управління витра-

тами та адаптивних стратегій для зменшення ризиків, спричинених ринковою невизначеністю.

Ефективність системи управління витратами визначається не стільки обсягом зниження витрат, скільки здатністю підприємства підтримувати оптимальне співвідношення між ресурсними можливостями, цінами, якістю та обсягами виробництва, що в кінцевому підсумку забезпечує його конкурентоспроможність і економічну стійкість.

У межах системного підходу доцільно виокремити дві взаємопов'язані підсистеми управління витратами: стратегічну та операційну [7,11]. Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу, визначення напрямів оптимізації витрат і забезпечення ресурсної збалансованості, тоді як операційне спрямоване на поточний контроль, облік і регулювання витрат у процесі виробництва. Ефективність функціонування підсистем забезпечується застосуванням науково обґрунтованих методів і моделей.

Розвиток системи управління витратами пройшов тривалий шлях трансформації від традиційного калькулювання собівартості до формування стратегічних концепцій контролю витрат, орієнтованих на підвищення довгострокової ефективності підприємства [12].

Традиційні методи, такі як бюджетування витрат, калькулювання собівартості та нормативний метод спрямовані переважно на облік фактичних витрат і контроль відхилень від встановлених норм. Їх основна мета полягає у забезпеченні точності облікової інформації та контролі виробничих витрат. Проте такі підходи мають переважно ретроспективний характер і не враховують стратегічних аспектів управління. Низка цих особливостей обмежує ефективність традиційних методів управління витратами в умовах динамічного ринку [7].

Поступово на зміну традиційним підходам прийшли концепції, орієнтовані на оптимізацію витрат у процесі прийняття управлінських рішень. Зокрема, метод direct costing. Його особливість полягає у можливості аналізувати взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком, відокремлюючи постійні та змінні витрати.

Подальшим кроком розвитку економічної теорії стала поява системи standard costing, яка поєднала планування витрат із контролем відхилень, створюючи основу для підвищення відповідальності менеджерів за використання ресурсів.

У 1980–1990-х роках активного розвитку набули методи, орієнтовані на ефективність бізнес-процесів, зокрема activity-based costing (ABC), який дав змогу пов'язати витрати з конкретними видами діяльності та точніше визначати собівартість продукції [12].

Сучасний етап розвитку управління витратами характеризується переходом від контролю минулих показників до формування стратегічної політики витрат. Нові підходи, такі як target costing, kaizen costing, life-cycle costing та lean costing, орієнтовані на створення доданої вартості, оптимізацію процесів і безперервне вдосконалення. Вони ґрунтуються на інтеграції управління витратами з іншими функціями підприємства, такими як: маркетинг, виробництво, логістика та фінанси, що забезпечує системність і адаптивність управлінських рішень. Застосування таких методів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність у довгостроковій перспективі, адаптуючись до умов ринкової нестабільності та посилення конкуренції.

З метою порівняння основних характеристик традиційних та сучасних методів управління витратами розглянемо табл. 1.

Таблиця 1
Порівняння традиційних і сучасних методів управління витратами

Критерій	Традиційні методи	Сучасні методи
Основна мета	Точний облік і контроль відхилень від установлених норм, забезпечення обґрунтованої собівартості.	Оптимізація витрат у стратегічному та операційному горизонті, підвищення ефективності процесів і конкурентоспроможності продукції.

Принцип	Ретроспективний, спрямований на фіксації витрат постфактум.	Превентивний, управління витратами на етапі планування, проектування та виробництва.
Об'єкт управління	Статті калькуляції витрат, окремі виробничі підрозділи	Бізнес-процеси, активності, ланцюги створення вартості, продукти та їх життєвий цикл
Інформаційна база	Дані бухгалтерського обліку, звітність про фактичні витрати.	Управлінська й аналітична інформація, сформована на основі ERP-систем, BI-платформ і KPI-дашбордів
Механізм	Розробка кошторисів і бюджетів витрат, встановлення нормативів витрат на одиницю продукції, калькулювання собівартості за статтями витрат, аналіз і контроль відхилень фактичних витрат від нормативних	Розподіл витрат за видами діяльності, розрахунок цільової собівартості на етапі проектування продукту, безперервне вдосконалення процесів для зниження витрат, оцінювання витрат протягом усього життєвого циклу продукту
Термін	Короткостроковий	Довгостроковий
Роль у прийнятті рішень	Підтримка контролю витрат і бюджетування.	Формування стратегічних управлінських рішень, спрямованих на ефективність процесів і продуктів.
Очікуване зниження витрат	2–5% від загальної собівартості за рахунок усунення відхилень і введення нормативів	10–25% за рахунок оптимізації процесів, усунення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження їх вартості.
Термін впровадження	3–6 місяців	12–24 місяці
Сильні сторони	Простота застосування, сумісність із бухгалтерськими стандартами, низька вартість.	Висока релевантність у динамічному середовищі, точність розподілу витрат, стратегічна орієнтація.
Слабкі сторони	Ретроспективність, слабка гнучкість, не враховує стратегічних чинників і змін зовнішнього середовища.	Високі початкові витрати на впровадження, потреба якісних даних, зміна корпоративної культури.
Типовий результат впровадження	Підвищення дисципліни обліку, зниження похибок у калькулюванні собівартості.	Формування культури раціонального використання ресурсів, зростання маржинальності, створення аналітичної бази для управління на основі даних.

Джерело: Узагальнено на основі [1,6–7,12]

Еволюція систем управління витратами відображає перехід від обліково-контрольних до стратегічно-аналітичних підходів, у межах яких витрати розглядаються не лише як об'єкт контролю, а як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Сучасна концепція управління витратами ґрунтується на інтеграції процесів планування, аналізу та контролю з операційною та стратегічною системами управління, що забезпечує комплексність і узгодженість управлінських рішень.

Використання цифрових аналітичних систем, моделей прогнозування та підходів, орієнтованих на створення доданої вартості, дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на коливання ринкових умов, оптимізувати ресурси та забезпечувати фінансову стійкість. У результаті управління витратами набуває динамічного характеру, стаючи одним із ключових чинників конкурентоспроможності й стратегічної адаптивності підприємства [13].

Сучасна концепція управління витратами дедалі більше орієнтується на стратегічному підході, у межах яких витрати розглядаються як об'єкт прогнозування, планування й оптимізації на всіх етапах життєвого циклу продукції. У світовій практиці ефективними інструментами визнано методи, що дозволяють підприємствам не лише контролювати витрати, а й формувати конкурентоспроможну бізнес-модель, побудовану на принципах раціональності, безперервного вдосконалення та орієнтованості на потребах клієнтів.

Метод Target Costing виник у японській промисловості, як реакція на необхідність адаптації до мінливої ринкової кон'юнктури. Його суть полягає у визначенні допустимого рівня витрат на основі ринкової ціни та запланованої маржі прибутку. Корпорація Toyota, була однією з перших, хто впровадила його під час проєктування автомобілів. Ціна на товар компанії включала вартість, яку споживач готовий заплатити і від неї формувався допустимий рівень собівартості. Подібну практику сьогодні застосовують Ford, Volkswagen, Sony та Apple, що дозволяє їм забезпечувати баланс між якістю, ціною та прибутковістю продукту [14].

У результаті Target Costing це не просто метод калькулювання, а ціла система управління, що поєднує фінансове планування, інженерний дизайн і маркетингові рішення. Для українських підприємств, особливо машинобудівних і харчової галузі, цей метод може стати основою побудови конкурентної цінової політики в умовах високої волатильності ресурсних ринків. Його впровадження сприятиме формуванню культури фінансової дисципліни та підвищенню точності планування витрат на ранніх етапах інноваційного процесу.

Важливою складовою сучасних систем управління є метод Kaizen Costing, що базується на японській філософії кайдзен «постійне вдосконалення».

Якщо Target Costing визначає рамки витрат на етапі розроблення продукту, то Kaizen Costing забезпечує їх поступове зниження вже у процесі виробництва. Система націлена на усунення витрат, неефективних

операцій та надлишкових витрат часу, матеріалів чи енергії.

Прикладом ефективного впровадження є компанія Intel, яка застосовує Kaizen Costing у виробництві мікропроцесорів для оптимізації технологічних процесів та підвищення якості продукції на виході. Компанія Boeing використовує метод Kaizen Costing у виробництві літаків, де навіть мінімальна оптимізація процесів забезпечує мільйонні заощадження [14].

Для українських виробничих підприємств адаптація Kaizen Costing можлива через впровадження системи малих інновацій, що передбачає участь персоналу у виявленні резервів економії, запровадженні циклів PDCA (плануй-виконуй-перевірй-дій) та постійному перегляді внутрішніх стандартів. Такий підхід дозволить не лише знизити собівартість, а й підвищити організаційну культуру управління, що особливо важливо в умовах енергетичної та логістичної нестабільності.

Метод Direct Costing забезпечує гнучкий підхід до аналізу витрат, орієнтуючись на поділ витрат на змінні та постійні. Його основна перевага полягає у можливості визначення маржинального доходу, що дозволяє оцінити рентабельність окремих видів продукції або замовлень. Для підприємств із широким асортиментом товарів, наприклад, у роздрібній торгівлі чи харчовій промисловості, цей метод забезпечує точнішу оцінку ефективності продуктових ліній і дає змогу ухвалювати оперативні рішення щодо асортиментної політики.

Standard Costing, у свою чергу, використовується для порівняння фактичних витрат із нормативними та виявлення відхилень. Його застосування дозволяє підвищити рівень контролю та виявляти зони нерационального використання ресурсів. В умовах українських підприємств, де рівень автоматизації обліку поступово зростає, комбінація Direct і Standard Costing може забезпечити ефективну основу для управлінського аналізу та формування бюджету витрат.

Нарешті, метод Lean Costing, який є одним із найновіших напрямів управління витратами. Його сутність полягає у розгляді витрат через призму створення споживчої цінності, а не лише через скорочення витрат

як таких. Компанії, що впровадили Lean Costing, фокусуються на усуненні всіх видів «зайвих» витрат, від надвиробництва до простоїв.

Для українських підприємств цей підхід має значний потенціал, особливо у контексті переходу до моделі сталого розвитку та цифровізації бізнес-процесів. Його впровадження сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до кризових явищ, скороченню запасів, енергоспоживання та часу виробничого циклу, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність.

Таким чином, сучасні методи управління витратами формують багаторівневу систему. Їх ефективне впровадження в українських умовах можливе за наявності належної інформаційної бази, корпоративної підтримки змін і стратегічного бачення керівництва. Комбінація Target Costing і Kaizen Costing забезпечує контроль витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту, тоді як Lean Costing, Direct Costing і Standard Costing створюють інструментарій для підтримки поточної ефективності. Це поєднання дає змогу підприємствам не лише скорочувати витрати, а й розвивати потенціал довгострокової економічної стійкості, що є ключовим завданням управління витратами в умовах ринкової невизначеності [15].

У сучасних умовах ринкової нестабільності єдина універсальна модель управління витратами є недоцільною, адже жоден підхід окремо не може забезпечити підприємству стійкість і гнучкість водночас. Практика провідних компаній свідчить, що ефективне управління можливе лише за умови поєднання адаптивних і гнучких підходів, які дозволяють синхронізувати стратегічне бачення із поточними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Поглиблене розуміння адаптивного управління витратами передбачає розгляд його як саморегульованої системи, здатної швидко реагувати на зовнішні фактори через інтеграцію фінансових, виробничих і маркетингових показників у єдиному інформаційному середовищі. Його ключовою характеристикою є динамічність плануван-

ня, що ґрунтується на постійному оновленні даних і регулярному коригуванні цільових параметрів витрат [16].

Ефективність адаптивної системи управління витратами безпосередньо залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати місця їх виникнення та причини відхилень від запланованих показників. Для цього необхідне формування якісної управлінської звітності, що базується на актуальних, деталізованих і взаємопов'язаних даних про витрати у різних підрозділах компанії. Додаткові витрати можуть виникати на будь-якому рівні діяльності підприємства: у виробництві, маркетингу, логістиці, адміністративному управлінні чи сфері обслуговування клієнтів. Саме тому адаптивна модель має забезпечувати постійний моніторинг і гнучке коригування бюджетів відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. З огляду на це, першочерговим завданням стає ідентифікація місць формування витрат.

Витрати можуть формуватися в різних функціональних сферах діяльності підприємства. Зокрема, у виробництві через зростання цін на сировину, енергоносії, транспортні послуги чи амортизацію обладнання. В адміністративній діяльності унаслідок підвищення витрат на управлінський персонал, комунальні послуги або цифрову інфраструктуру.

Витрати на збут виникають під час реалізації продукції, включаючи маркетингові заходи, транспортування, пакування та обслуговування клієнтів, через що ріст витрат напряду буде залежати від вартості реклами, логістики та пакування продукції. Також істотний вплив мають фінансові витрати, пов'язані зі зміною кредитних ставок чи валютних курсів, та операційні втрати, спричинені простоєм обладнання або порушенням постачань [17].

Зважаючи на велику варіативність джерел витрат, алгоритм адаптивного управління передбачає їх виявлення, на базі інформаційної звітності, подальший аналіз та прогнозування відхилень, прийняття рішень, та коригування його в залежності від отриманого результату (див. рис. 2).

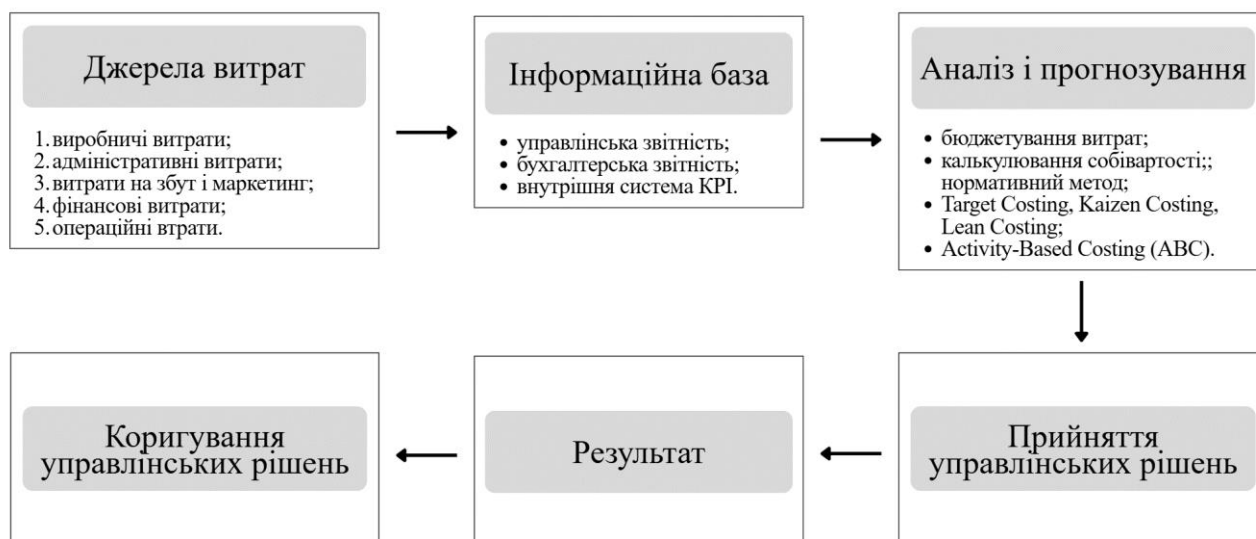


Рис. 2. Алгоритм адаптивного управління витратами
Джерело: Узагальнено на основі [9, 17]

У межах організаційної структури підприємства витрати можуть концентруватися у функціонально виокремлених підрозділах, таких як: цех, відділ, виробничі лінії, служби постачання чи маркетингу.

Важливу роль у цьому процесі відіграють центри витрат, які дозволяють локалізувати і здійснювати контроль за їх ефективністю, а також центри відповідальності, що мають автономію у прийнятті управлінських рішень і відповідають за результати своєї діяльності. Значна частина витрат формується й у межах бізнес-процесів, які об'єднують основні напрями діяльності підприємства, від закупівель і виробництва до логістики, збуту та післяпродажного сервісу [18].

Таким чином, розуміння структури витрат і місць їх формування є необхідною передумовою побудови ефективної інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечує функціонування адаптивної моделі управління витратами. Вона дозволяє не лише фіксувати факт неефективного використання ресурсів, а й оперативно виявляти відхилення, оцінювати наслідки управлінських рішень і прогнозувати потреби у фінансових та матеріальних ресурсах. У результаті підприємство отримує змогу підтримувати гнучкість, мінімізувати вплив зовнішніх ризиків і забезпечувати стабільність фінансових результатів у мінливому ринковому середовищі.

Гнучке управління витратами, у свою чергу, орієнтоване не лише на реакцію, а й на проактивне формування фінансових стратегій за допомогою прогнозного моделювання та аналітики сценаріїв. Важливу роль у цьому відіграють ERP-системи нового покоління та інструменти бізнес-аналітики, які забезпечують можливість симуляції різних фінансових сценаріїв, швидкої оцінки наслідків управлінських рішень і оптимізації витрат у реальному часі.

Таким чином, поєднання адаптивного та гнучкого управління витратами формує концептуально нову парадигму сучасного витратного менеджменту, що базується на інтеграції аналітичних технологій, сценарного планування та гнучких фінансових інструментів. У такій системі витрати розглядаються не лише як об'єкт контролю, а як динамічний ресурс, що підлягає постійному оптимальному перерозподілу відповідно до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективність управління витратами у цьому контексті визначається швидкістю реакції на ринкові сигнали, здатністю підприємства адаптувати бюджети в реальному часі та забезпечувати баланс між короткостроковою економією й довгостроковими стратегічними цілями. Для українських підприємств така модель є не лише засобом підтримання фінансової стабільності, а й інструментом підвищення антикризової стійкості та конкурентоспроможності в

умовах невизначеного економічного середовища.

Висновки. Ринкова невизначеність посилює ризики ведення господарської діяльності, зокрема коливання вартості ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, інфляційний тиск і зниження купівельної спроможності споживачів. У таких умовах управління витратами стає не просто складовою облікової системи, а ключовим елементом антикризового управління та стратегічного розвитку.

Використання сучасних методів управління витратами, таких як Target Costing, Kaizen Costing, Lean Costing, Activity-Based Costing і Direct Costing, забезпечує підприємствам комплексну систему реагування на зовнішні виклики. Поєднання цих підходів формує адаптивну систему витратного менеджменту, у якій інформаційна аналітика, прогнозування та цифрові технології забезпечують швидку реакцію на ринкові зміни. Така система дозволяє не лише мінімізувати ризики та втрати, а й використовувати невизначеність як стимул до інновацій, підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Cost Management Strategies in Times of Economic Uncertainty [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://trainingcred.com/blog/cost-management-strategies-in-times-of-economic-uncertainty>
2. Портер М.Ю. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. / Michael E. Porter. Київ: Наш Формат. 2019. 624 с.
3. Deming W.E. Out of the Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986. 507 p.
4. Kaplan R.S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 384 p.
5. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Скляр Д.О. Формування системи управління витратами на підприємстві в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 96-101.
6. Никітін М.І. Системи управління витратами підприємства: методичні підходи та практика впровадження. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 25-33.
7. Турило А.М. Економічний аналіз витрат підприємства. Київ: КНЕУ, 2020. 284 с.
8. Рябцев В. Заохочення керівників підприємства в управлінні змінами як необхідний елемент для сталого розвитку промислового підприємства. *Еко-*

номіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-16

9. Cost Management During Uncertainty [Електронний ресурс]. KPMG, 2022. Режим доступу: <https://kpmg.com/us/en/articles/2022/cost-management-during-uncertainty.html>

10. Damages Report: The Cost of Russia's War on Ukraine [Електронний ресурс]. Kyiv School of Economics (KSE), 2024. Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf

11. IT Research Ukraine 2024 [Електронний ресурс]. Lviv IT Cluster. Режим доступу: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/>

12. Сізова С. Сучасні методи управління витратами підприємств в умовах нестабільного середовища. *Universum*. 2025. № 17. С. 7-14. Режим доступу: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1627>

13. Чорна О.І., Штефан Н.М. Методи управління витратами в сучасних умовах. Матеріали 77-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки». 2022. С. 545-547.

14. Кучіна С.Е., Долина І.В. Спільне використання методів розрахунку собівартості Target Costing та Kaizen Costing для інноваційних продуктів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПІ». 2025. № 2. С. 119-123.

<https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.119>

15. Пасічник С.О., Меліхова Т.О. Адаптація сучасних методів управління витратами промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: 10.5281/zenodo.15815097

16. Велитченко О.А., Костенко Ю.О., Кутідзе Л.С. Вплив інноваційних підходів управління витратами на прибутковість підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. №10. DOI: 10.5281/zenodo.15128494

17. Кубарева І.В. Адаптивна модель підвищення ефективності економічної поведінки підприємства на основі управління витратами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. № 56. С. 187-201. DOI: 10.33111/sedu.2025.56.187.201

18. Скляр І., Драка І. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7>

References

1. Cost Management Strategies in Times of Economic Uncertainty [Electronic resource]. Retrieved from <https://trainingcred.com/blog/cost-management-strategies-in-times-of-economic-uncertainty>
2. Porter, M.E. (2019). Konkurentna perevaha. Yak dosiahaty stabilno vysokikh rezultativ. Kyiv: Nash Format.
3. Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

4. Kaplan, R.S., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 384 p.
5. Tiurina, N.M., Nazarchuk, T.V., & Skliar, D.O. (2025). Formuvannya systemy upravlinnia vytratamy na pid-ryemstvi v umovakh nevyznachenosti. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, (2), 96-101.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-22>
6. Nikitin, M.I. (2022). Systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva: metodychni pidkhody ta praktyka vprovadzhennia. *Ekonomika Ukrainy*, (7), 25-33.
7. Turylo, A.M. (2020). *Ekonomichnyi analiz vytrat pidpriemstva*. Kyiv: KNEU.
8. Riabtsev, V. (2023). Zaokhochennia kerivnykiv pidpriemstva v upravlinnia zminy yak neobkhidnyi element dlia staloho rozvytku promyslovoho pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-16
9. Cost Management During Uncertainty [Electronic resource]. KPMG, 2022. Retrieved from <https://kpmg.com/us/en/articles/2022/cost-management-during-uncertainty.html>
10. Damages Report: The Cost of Russia's War on Ukraine [Electronic resource]. Kyiv School of Economics (KSE), 2024. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
11. IT Research Ukraine 2024 [Electronic resource]. Lviv IT Cluster. Retrieved from <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/>
12. Sizova, S. (2025). Suchasni metody upravlinnia vytratamy pidpriemstv v umovakh nestabilnoho seredovyshcha. *Universum*, (17), 7-14. Retrieved from <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1627>
13. Chorna, O.I., & Shtefan, N.M. (2022). Metody upravlinnia vytratamy v suchasnykh umovakh. *Proceedings from MIIM '22: 77-a studentska naukovo-tekhnicna konferentsia «Tyzhden studentskoi nauky»*. 2022. (pp. 545-547).
14. Kuchina, S.E., & Dolyna, I.V. (2025). Spilne vykorystannia metodiv rozrakhunku sobivartosti Target Costing ta Kaizen Costing dlia innovatsiinykh produktiv. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky)*. Kharkiv: NTU «KhPI». (2), 119-123.
<https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.119>
15. Pasichnyk, S.O., & Melikhova, T.O. (2025). Adaptatsiia suchasnykh metodiv upravlinnia vytratamy promyslovykh pidpriemstv v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (12). DOI: 10.5281/zenodo.15815097
16. Velytchenko, O.A., Kostenko, Yu.O., & Kutidze, L.S. (2025). Vplyv innovatsiinykh pidkhodiv upravlinnia vytratamy na prybutkovist pidpriemstv. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (10). DOI: 10.5281/zenodo.15128494
17. Kubareva, I.V. (2025). Adaptivna model pidvyshchennia efektyvnosti ekonomichnoi povedinky pidpriemstva na osnovi upravlinnia vytratamy. *Strategiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, (56), 187-201. DOI: 10.33111/sedu.2025.56.187.201
18. Skliaruk, I., & Draka, I. (2025). Upravlinnia vytratamy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: adaptatsiia oblikovykh pidkhodiv. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7>

MODERN APPROACHES TO MANAGING ENTERPRISE COSTS IN CONDITIONS OF MARKET UNCERTAINTY

A. S. Lavrishcheva, Bachelor Student, Dnipro University of Technology,

D. S. Bukreieva, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The results were obtained using a combination of general scientific and specific methods. A comparative method was used to reveal the relationship between market uncertainty and the cost management system. A systemic approach was applied when studying the concept of cost management and the basic principles of this process. The method of analysis and synthesis was used to study traditional and modern methods of cost management, while the method of generalization and induction helped to formulate conclusions about the study.

Results. The study systematizes modern approaches to enterprise cost management, demonstrating a gradual transition from traditional accounting and control methods to strategic and analytical systems. The study confirmed that a high level of market uncertainty caused by price fluctuations, unstable demand, and resource volatility significantly increases the risks of doing business. Based on the analysis of practice and scientific sources, the feasibility of applying modern cost management methods – Target Costing, Kaizen Costing, Lean Costing, Activity-Based Costing, and Direct Costing – is substantiated. The use of these approaches ensures flexible planning, systematic control, and optimization of costs at all stages of the product life cycle, increases the accuracy of management decisions, and contributes to strengthening the financial stability and competitiveness of the enterprise in a changing market environment.

Novelty. An approach to managing enterprise costs in conditions of market uncertainty is proposed through the integration of Target Costing, Kaizen Costing, Lean Costing, ABC, and Direct Costing methods into a single adaptive system. The concept of cost management as a dynamic resource for development that increases the flexibility, financial stability, and competitiveness of an enterprise is investigated.

Practical value. The results of the study can be used by enterprises to improve the effectiveness of cost management in conditions of market uncertainty and strengthen their financial stability. The implementation of the methods considered allows optimizing resources, reducing risks, and responding quickly to market changes.

Keywords: cost management, market uncertainty, Target Costing, Kaizen Costing, Lean Costing, Activity-Based Costing, Direct Costing, cost optimization, financial stability, competitiveness, strategic planning.

Стаття надійшла до редакції 11.11.25 р.

Прийнята до публікації 25.11.25 р.

Дата публікації 26.12.25 р.