

УДК 658.155

JEL Classification: M41, L21, O32

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.187.201>

Кубарева Ірина Володимирівна*

АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Анотація. У статті представлено результати системного дослідження проблематики, підходів і інструментального забезпечення ефективного управління витратами в умовах трансформаційної економіки та цифрового середовища. На основі аналізу сучасних теоретико-методологічних підходів, методів оцінювання ефективності та практичного досвіду функціонування підприємств сформовано комплексне бачення управління витратами як цілісної, адаптивної та стратегічно орієнтованої системи. Запропоновано концептуальну модель, що включає етапи стратегічного планування, бюджетування, моніторингу, оцінювання результативності та зворотного зв'язку. Особливу увагу приділено проблемам, характерним для інноваційних і грантових проєктів, з урахуванням вимог Європейського Союзу щодо прозорості витрат і фінансової звітності. Розроблену модель доповнено інструментами цифрової трансформації, внутрішнього контролінгу та мотиваційного управління. За результатами дослідження підтверджено гіпотези щодо доцільності використання комплексного, цифровізованого й адаптивного підходу до управління витратами. Практична цінність запропонованої моделі полягає в її придатності до впровадження в умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої динаміки змін та міжсекторальної взаємодії економічних агентів.

Ключові слова: економічна поведінка; управління витратами; стратегія; ефективність; контролінг; цифровізація; концептуальна модель; інноваційні проєкти; грантове фінансування.

Вступ. Ефективне управління витратами виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та сталого розвитку підприємств в умовах сучасної економіки. З огляду на зростання вартості ресурсів, нестабільність ринкового середовища, виклики цифрової трансформації, глобалізаційні процеси та дефіцит кваліфікованих кадрів, актуалізується потреба у формуванні системного підходу до витратного менеджменту, що поєднує стратегічне бачення, адаптивність і цифрову сумісність.

Проблематика управління витратами привертає значну увагу як у зарубіжному, так і в українському науковому дискурсі. Зокрема, R. Kaplan і R. Cooper [1] обґрунтували процесно-орієнтований підхід до обліку витрат (Activity-Based Costing), який дозволяє виявляти витратні драйвери та підвищувати то-

* Кубарева Ірина Володимирівна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6950-5937>, iryna.kubareva@kneu.ua

чність планування. С. Drury [2] акцентує на необхідності інтегрованих аналітичних систем в умовах динамічного середовища. У свою чергу, Н. Mintzberg та співавтори [3] наголошують на стратегічній природі витратного управління та потребі його узгодження із загальним курсом розвитку підприємства. Питання ефективності стратегічного управління витратами досліджують автори у праці [4].

Серед вітчизняних дослідників варто відзначити праці Брагіна О.С. & Забродна І.О [5], присвячені концепціям стратегічного управління витратами, дослідження Шуміло О. та авторів [6], що розкривають функції та інноваційні методи управління витратами, а також аналіз Терещенко Е. та авторів [7] щодо діагностики витрат відповідно до стадій життєвого циклу.

Окремий аспект складають положення Annotated Grant Agreement [8] Європейської комісії, у яких висуваються жорсткі вимоги до планування, обліку та звітності за витратами у межах проєктів, що фінансуються ЄС.

Водночас більшість наявних досліджень мають вузькогалузевий або фрагментарний характер і не пропонують уніфікованої концептуальної моделі, яка б інтегрувала стратегічне планування, внутрішній контроль, оцінювання результативності та адаптаційні механізми управління витратами. Така модель особливо необхідна в умовах розширення можливостей для грантового фінансування українських підприємств та проєктів, що вимагають підвищеної прозорості, гнучкості й ефективності управлінських рішень [9].

Таким чином, наукова та практична потреба полягає у формуванні цілісного, адаптивного підходу до витратного менеджменту, здатного не лише мінімізувати витрати, але й оптимізувати їхню структуру відповідно до стратегічних пріоритетів, цифрових вимог, інституційних обмежень і поведінкових чинників організації.

Постановка завдання. Попри наявність численних досліджень, сучасна наука досі не пропонує цілісного підходу до управління витратами, що поєднував би стратегічне планування, внутрішній контроль, цифрові інструменти та адаптаційні механізми. В умовах розширення джерел фінансування та цифрової трансформації виникає потреба у переосмисленні концепції витратного менеджменту як системи, зорієнтованої на результативність, гнучкість і прозорість.

Метою дослідження є розробка комплексної адаптивної моделі ефективного управління витратами підприємства, яка інтегрує стратегічне бачення, методологічну цілісність, цифрову аналітику та механізми зворотного зв'язку.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- уточнити понятійний апарат і проаналізувати наукові підходи до ефективності витратного управління;
- охарактеризувати ключові напрями діяльності, що впливають на витрати;
- розглянути класичні, інноваційні та цифрові методи оцінки витратної ефективності;

— ідентифікувати типові проблеми управління витратами та обґрунтувати шляхи їх подолання;

— сформулювати концептуальну модель управління витратами з урахуванням адаптивності, цифровізації та контролінгу;

— розробити практичні механізми реалізації моделі та критерії підтвердження її ефективності.

Логіка дослідження охоплює шість етапів: 1) аналітико-теоретичний — класифікація підходів, ідентифікація ознак ефективного управління витратами; 2) методологічний — обґрунтування індикаторів (KPI, коефіцієнти, часткові показники) та методів оцінки; 3) діагностичний — аналіз вузьких місць у системах планування та контролю (на основі кейсів); 4) конструктивний — моделювання адаптивної концептуальної системи управління витратами; 5) операційний — розробка механізмів реалізації (ERP, KPI, внутрішні регламенти); 6) оцінно-аналітичний — формування системи оцінювання ефективності (план-факт, ВІ-аналітика, аудит).

Методологічну основу дослідження складають системний підхід, аналіз і синтез, моделювання, абстрагування, а також порівняльний і логіко-структурний аналіз. Результатом є модель, що узгоджує наукові засади з вимогами реального бізнесу щодо адаптивності, цифрової інтегрованості та управлінської результативності.

Результати. Сучасна практика управління витратами вимагає переходу від фрагментарних, ізольованих рішень до цілісної системи, здатної забезпечити стратегічну узгодженість, прозорість, цифрову інтеграцію та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Застосування комплексного підходу дозволяє сформулювати витратну політику, орієнтовану не лише на скорочення витрат, але й на підвищення їх ефективності та створення доданої вартості.

У межах дослідження було висунуто та перевірено такі гіпотези:

- Гіпотеза 1. Рівень ефективності управління витратами зумовлюється інтеграцією стратегічного планування, контролінгу, цифрових інструментів та адаптаційних механізмів.

- Гіпотеза 2. Комплексний підхід, реалізований через концептуальну модель, сприяє підвищенню результативності витратної політики підприємств.

- Гіпотеза 3. Системи управління витратами, що передбачають цифровізацію та адаптивність, демонструють вищу ефективність в умовах високої динаміки середовища.

Подальше викладення результатів структурується відповідно до логіки побудови моделі та підтвердження її ефективності на основі теоретичного, методологічного й прикладного аналізу.

1. Теоретичні засади ефективності управління витратами підприємства

На основі узагальнення наукових джерел і сучасних концепцій управлінського обліку було сформовано уніфіковану рамку підходів до витратного менеджменту, що відображає еволюцію методології від процесно-орієнтованих до інтегративних

та гібридних моделей. Така класифікація охоплює стратегічні, технологічні, поведінкові й ситуаційні аспекти управління та дозволяє ідентифікувати ключові змістовні акценти у підходах до підвищення ефективності витратної політики.

Процесний підхід, який обґрунтували Kaplan і Cooper [1], розглядає витрати як похідну бізнес-процесів. Його основу становить метод калькулювання за видами діяльності (ABC), що забезпечує деталізацію витратних драйверів і сприяє оптимізації процесів.

Системний підхід Drury [2] трактує управління витратами як складову цілісної системи управління підприємством, де важливе місце належить узгодженню цілей, ресурсів і механізмів оцінки результатів.

У свою чергу, структурний підхід Shim & Siegel [10] акцентує на організаційній структурі витрат, зокрема на поділі відповідальності між центрами витрат, прибутку й інвестицій, що створює передумови для ефективного контролю через делегування повноважень і нормативне регулювання.

Ситуаційна концепція Mintzberg та ін. [3] виходить із того, що універсального підходу до управління витратами не існує, і методи мають адаптуватися до специфіки ринкового середовища, галузі, стадії розвитку підприємства.

Інтеграційний підхід, запропонований у праці Datar & Rajan [11] передбачає поєднання стратегічного та операційного рівнів управління з акцентом на узгодження витрат із бізнес-цілями, KPI та мотиваційними чинниками персоналу.

У контексті української практики особливої ваги набуває гібридний підхід вчених Забродна І. та автори [5], що синтезує теоретичний, науково-методологічний і практичний базис, а також дослідження Чан Т.Т. [12], яке розкриває облік контроль та аналітику витрат в умовах посиленого інноваційного тиску та цифровізації.

Узагальнюючи ці підходи, управління витратами в сучасному розумінні постає як цілісна система стратегічного, операційного та аналітичного керування, що поєднує планування, нормування, контроль, оцінювання результатів і адаптацію до змін. Вона передбачає не лише економію ресурсів, а й підвищення продуктивності витрат, їхню орієнтацію на створення цінності для клієнта та посилення стратегічного потенціалу підприємства.

Отже, ефективне управління витратами визначається здатністю забезпечити досягнення стратегічних цілей за умов оптимального використання ресурсів, використанням цифрових інструментів обліку та контролю, інтеграцією поведінкових та мотиваційних аспектів персоналу, а також адаптивністю до динаміки зовнішнього й внутрішнього середовища.

2. Методи оцінки ефективності управління витратами.

Оцінювання ефективності є фундаментальною складовою витратного менеджменту, оскільки дає змогу обґрунтовано приймати управлінські рішення, виявляти джерела неефективності та визначати напрями оптимізації ресурсів. У практиці підприємств застосовуються як класичні, так і інноваційні методи, доповнені сучасними цифровими інструментами.

Традиційно для оцінювання ефективності використовуються показники рентабельності (ROI, ROS), коефіцієнти окупності та відношення витрат до обсягу

продукції чи доходу. Ці методи є інтуїтивно зрозумілими, але мають обмеження щодо відображення внутрішніх процесів і реакції на зовнішні зміни. У зв'язку з цим виникла потреба у глибшому аналізі витрат через застосування підходів, що враховують поведінкову економіку, життєвий цикл продукту, вплив ринкової ціни на витрати тощо.

Інноваційні методи, такі як Activity-Based Costing, CVP-аналіз, Target Costing, Life Cycle Costing, Kaizen Costing, а також індикатор EVA, дозволяють розширити горизонт управлінського аналізу. Вони поєднують кількісну точність із адаптацією до ринкових умов. Методологія benchmarking, у свою чергу, відкриває можливості для порівняння із найкращими галузевими практиками.

З огляду на зростаючу складність витратного середовища, дедалі більшого поширення набувають аналітичні та цифрові методи. Статистичне моделювання, кореляційний аналіз, побудова динамічних KPI, використання heatmap-аналітики та інтеграція даних у BI-системи трансформують процес оцінювання з ретроспективного на прогнозно-діагностичний. Такі рішення забезпечують не лише візуалізацію даних, а й автоматизацію реагування на відхилення, що критично важливо для адаптивних систем управління витратами. Питання адаптивності фінансового управління розглядають Кондратенко Н. та автори у праці [13].

3. Проблематика управління витратами: підґрунтя для побудови системного підходу

Попри розмаїття інструментів та методів, практика засвідчує наявність системних проблем у сфері управління витратами, які знижують результативність політик і стратегій. Ці проблеми охоплюють як внутрішні чинники — організаційні, інформаційні, поведінкові — так і зовнішні обмеження, пов'язані з регуляторним середовищем, цифровою готовністю або особливостями фінансування, зокрема грантового.

Детальний аналіз дозволив виокремити сім ключових кластерів проблем. Серед них — стратегічна невідповідність, що проявляється у відсутності узгодженості між витратною політикою та цілями бізнесу, а також дефіцит довгострокового планування. IT-недостатність виявляється у фрагментарності даних, слабкій автоматизації облікових процесів і нестачі BI-інструментів для оперативного контролю. Організаційна інертність зумовлена недосконалістю регламентації, дублюванням функцій і браком центрів відповідальності.

Не менш суттєвими є поведінкові бар'єри, зокрема низький рівень залученості персоналу й відсутність мотиваційної культури ощадливості. Додаткові ускладнення виникають внаслідок технологічної негнучкості підприємств, що не встигають адаптувати виробничі моделі до нових умов. Проблеми в оцінюванні витрат — ще один поширений бар'єр, який часто пов'язаний з невикористанням сучасних методів, ручною обробкою даних або відсутністю сценарного підходу. Особливе місце посідають труднощі в управлінні витратами інноваційних та грантових проєктів, де ключовим є дотримання стандартів ЄС щодо звітності, прозорості й цифрового аудиту.

Всі ці проблеми систематизовано у таблиці 1, де наведено їх типологію, наслідки, можливі напрями вирішення, а також прив'язку до етапів запропонованої в дослідженні моделі управління витратами.

Таблиця 1

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Кластер проблем	Види проблем	Наслідки	Напрями вирішення (зв'язок з пунктами 4–6 дослідження)
1. Стратегічна невідповідність	Відсутність витратної стратегії; несумісність цілей і витрат; короткостроковий підхід	Витрати не відповідають цілям бізнесу; неефективне бюджетування; втрата конкурентності	Стратегічне бюджетування, Target Costing (п.4); інтеграція в модель (п.5); стратегічний контролінг (п.6)
2. ІТ та цифрова недостатність	Недостатня автоматизація; фрагментарність даних; відсутність BI-панелей	Затримка реакції на відхилення; низька точність обліку; зростання непрямих витрат	ERP, BI, BPM-системи (п.4); цифрова інфраструктура в моделі (п.5); автоматизовані механізми звітності (п.6)
3. Організаційна інертність	Слабка регламентація процесів; дублювання функцій; нестача контролю	Неефективне використання ресурсів; неузгодженість дій; перевитрати	Опис процесів (BPM), центри відповідальності (п.4); операційний рівень моделі (п.5); регламенти контролю (п.6)
4. Поведінкова та мотиваційна неефективність	Низька залученість працівників; відсутність мотивації до економії	Витрати зростають безконтрольно; відсутність ініціатив з оптимізації	KPI-орієнтована мотивація, lean-культура (п.4); поведінкова адаптація в моделі (п.5); мотиваційні механізми (п.6)
5. Технологічна та структурна негнучкість	Неактуальна виробнича модель; витрати на зайві операції; низька гнучкість	Неможливість адаптації до ринку; зниження продуктивності	Lean-підхід, ABB, Kaizen (п.4); адаптивність у моделі (п.5); технічне оновлення функцій (п.6)
6. Проблеми в оцінюванні та аналізі витрат	Невикористання сучасних методів оцінки; ручний збір і обробка даних	Неповна або упереджена оцінка витрат; помилки в управлінських рішеннях	ABC, LCC, Benchmarking (п.4); аналітичні інструменти в моделі (п.5); дашборди, сценарне планування (п.6)
7. Специфіка грантових та інноваційних проєктів	Порушення вимог ЄС до обліку, звітності, аудиту; непрозорі процедури закупівель	Відмова у фінансуванні, повернення коштів, санкції аудиторів ЄС	Дотримання MGA Horizon, цифровий аудит, документообіг (п.4); інтеграція відповідності у модель (п.5); контрольні чек-листи, навчання (п.6)

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 6, 8, 11, 12, 14-18].

4. Напрями підвищення ефективності управління витратами

Аналіз сучасних наукових підходів та узагальнення практичних кейсів дає підстави виокремити низку стратегічних напрямів, реалізація яких сприяє зростанню ефективності витратної політики підприємств, організацій та проєктів.

Насамперед ідеться про цифровізацію, яка забезпечує якісно новий рівень моніторингу витрат завдяки впровадженню інтегрованих ERP-систем, що охоплюють облік, закупівлі, виробництво й звітність. Додаткову цінність створюють BRM-рішення, які дають змогу моделювати бізнес-процеси та виявляти вузькі місця у структурі витрат. Інструменти Business Intelligence дозволяють візуалізувати ключові показники ефективності у форматі дашбордів і сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі.

Другим критично важливим напрямом є розвиток внутрішньої системи контролю. Йдеться про формування центрів фінансової відповідальності (зокрема центрів витрат, прибутку та інвестицій), установлення чітких нормативів витрат, регулярне порівняння планових і фактичних показників, а також впровадження KPI для кожного підрозділу. Така система дає змогу не лише оперативно виявляти відхилення, а й формувати мотиваційні стимули для економії без втрати якості.

Не менш важливим є впровадження ощадливих підходів до організації виробничих і сервісних процесів. Lean-менеджмент орієнтований на усунення витрат, що не створюють цінності для клієнта. Його інструментарій включає методи картографування потоків створення цінності (Value Stream Mapping), реалізацію циклів постійного вдосконалення (PDCA, Kaizen) та розвиток внутрішньої культури залучення персоналу до ініціатив з оптимізації.

Ще один ефективний інструмент — бюджетування на основі діяльності (Activity-Based Budgeting), яке на відміну від традиційного орієнтується не на статті витрат, а на процеси, які ці витрати формують. Це передбачає виявлення ключових видів діяльності, визначення драйверів витрат і побудову бюджету з урахуванням прогнозованої активності, а не лише історичних даних. Такий підхід дозволяє зменшити перекоси у розподілі ресурсів та посилити зв'язок між операційною і стратегічною логікою управління.

Окремої уваги заслуговує використання аутсорсингу для оптимізації допоміжних або непродуктивних функцій. Йдеться про передання IT-підтримки, логістики, бухгалтерії чи клінінгу зовнішнім виконавцям із фіксацією вимог у договорах типу SLA (Service Level Agreement) і чітко визначеними механізмами контролю результатів. Раціональна передача таких функцій дозволяє сконцентрувати внутрішні ресурси на стратегічно важливих напрямках діяльності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підвищення ефективності витрат потребує не ізольованих заходів, а комплексної трансформації витратної системи на основі цифрових, управлінських і поведінкових важелів. Ці елементи повинні взаємодіяти в межах єдиної інтегрованої архітектури управління, що забезпечує прозорість, гнучкість і результативність у коротко- й довгостроковій перспективі.

5. Концептуальна модель забезпечення ефективного управління витратами

На основі теоретичних напрацювань і результатів аналізу практик було розроблено адаптивну концептуальну модель управління витратами, яка охоплює весь управлінський цикл — від стратегічного планування до зворотного зв'язку та коригування політики на основі результатів. Запропонована модель є інструментом системної інтеграції ключових функціональних блоків витратного менеджменту в єдину цілісність, здатну забезпечити стратегічну відповідність, фінансову гнучкість і прозорість.

Модель передбачає послідовну реалізацію таких логічно пов'язаних елементів. Визначення стратегічних цілей створює основу для формування орієнтирів управління витратами — зокрема, досягнення фінансової стійкості, прибутковості та ефективного використання ресурсів. Наступний крок — планування витрат, що базується на прогностичних розрахунках і сценарному аналізі, покликане забезпечити передбачуваність фінансової поведінки підприємства. На основі цього етапу встановлюються нормативи й ліміти, які регулюють витратні процеси на операційному рівні. Вони, у свою чергу, формують підґрунтя для ефективного контролінгу.

Внутрішній моніторинг передбачає регулярне порівняння фактичних показників із плановими, що дозволяє оперативно виявляти відхилення та ініціювати коригувальні дії. Аудит результативності на цьому етапі узагальнює інформацію з моніторингу та оцінює ефективність витрат щодо досягнення поставлених цілей, зокрема через аналіз KPI та візуалізацію результатів у цифрових аналітичних панелях. Завершальним елементом виступає механізм зворотного зв'язку, який забезпечує адаптацію витратної політики до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, формуючи таким чином передумови для нового етапу планування.

Взаємозв'язки між елементами моделі, а також їхній вплив на ефективність витратного управління наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

**ПАРАМЕТРИ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ТА ВПЛИВ**

Елемент моделі, №	Функція в моделі	Зв'язки з іншими параметрами	Вплив на ефективність управління витратами
Визначення стратегічних цілей (1)	Формує орієнтири для витратної політики	Базис для планування (2), нормативів (3), моніторингу (4)	Забезпечує відповідність витрат цілям бізнесу
Планування витрат (прогнозування, сценарії) (2)	Створює прогностовану картину варіантів витратної поведінки	Спирається на цілі (1); визначає рамки для лімітів (3)	Підвищує точність і гнучкість фінансових рішень

Встановлення нормативів і лімітів (3)	Регламентує допустимі межі витрат на операційному рівні	Виходить із планування (2); контролюється через моніторинг (4)	Сприяє фінансовій дисципліні та знижує ризик перевитрат
Внутрішній моніторинг (контролінг) (4)	Порівнює планові й фактичні витрати, ідентифікує відхилення	Залежить від нормативів (3); живить звітність (5)	Уможливорює оперативне реагування та коригування управлінських рішень
Аудит результативності (KPI, звітність) (5)	Дає оцінку досягнення цілей через KPI та аналітику	Узагальнює дані з моніторингу (4), дає підстави для адаптації (6)	Забезпечує об'єктивність та прозорість результатів витратної політики
Зворотний зв'язок і адаптація (6)	Вносить коригування до політики управління витратами відповідно до нових даних	Грунтується на звітності (5), повертає зміни до планування (2)	Підвищує гнучкість, актуальність та самокорекцію системи управління витратами

Джерело: складено автором на основі узагальнення результатів дослідження.

Запропонована модель має чітко виражену циклічну структуру, яка відтворює логіку адаптивного управління: від формування стратегічних орієнтирів — через планування, нормування та моніторинг — до оцінки результативності й подальшого коригування витратної політики. Всі компоненти взаємодіють як єдина система, де кожен елемент впливає на ефективність управління витратами безпосередньо або опосередковано — через підтримку контролю, прогнозування та прийняття рішень.

6. Механізми реалізації моделі

Практична імплементація концептуальної моделі управління витратами передбачає використання комплексу взаємопов'язаних механізмів, що забезпечують її функціональну дієздатність. Залежно від напрямку впливу ці механізми поділяються на технологічні, організаційні, методологічні, мотиваційні та регуляторні (табл. 3).

Таблиця 3

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПАРАМЕТРІВ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА МЕХАНІЗМІВ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Параметр моделі	Відповідні механізми реалізації	Тип механізмів
Визначення стратегічних цілей	Проведення стратегічних сесій, розробка KPI, уніфікація цілей у внутрішній політиці	Методологічні, регуляторні
Планування витрат	Сценарне моделювання в ERP, прогнозна аналітика в BI, застосування підходу target costing	Технологічні, методологічні
Встановлення нормативів і лімітів	Запровадження центрів відповідальності, діяльність бюджетних комітетів, формування регламентів витрат	Організаційні, регуляторні

Внутрішній моніторинг	Контролінг, план-факт аналіз, звітність на базі ERP і BI-дашбордів	Технологічні, організаційні
Аудит результативності	Візуалізація KPI, аудит витрат, застосування методів бенчмаркінгу	Методологічні, технологічні
Зворотний зв'язок і адаптація	Перегляд бюджетів, ротація ресурсів, внутрішні тренінги та оновлення політик	Організаційні, мотиваційні, регуляторні

Джерело: складено автором на основі узагальнення практичних і теоретичних підходів до управління витратами

До технологічних належать рішення, що забезпечують цифрову інтеграцію даних і процесів: ERP-системи, BI-аналітика та інструменти CRM. Організаційні механізми реалізуються через створення центрів фінансової відповідальності, запровадження бюджетних комітетів, а також підвищення ролі внутрішнього контролінгу. Методологічне забезпечення моделі ґрунтується на впровадженні сучасних управлінських інструментів — таких як Activity-Based Costing, Target Costing, Lean-підхід. У мотиваційному аспекті важливою є побудова системи винагород, що орієнтована на досягнення витратної ефективності. Нарешті, регуляторна складова охоплює внутрішні політики, положення та процедури, які формалізують принципи витратного контролю.

Взаємозв'язки між елементами моделі та відповідними механізмами її реалізації представлено в таблиці 3.

Кожен компонент концептуальної моделі забезпечується комбінацією механізмів, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до змінного середовища, підвищити прозорість витратних процесів і посилити цільову орієнтацію витрат. Збалансоване застосування зазначених механізмів є ключовою умовою ефективної реалізації витратної політики на рівні підприємства або проекту..

7. Підтвердження результативності реалізованих заходів

Завершальним етапом циклу ефективного управління витратами є оцінка результативності впроваджених змін. Цей етап відіграє ключову роль у формуванні зворотного зв'язку, дозволяє об'єктивно зафіксувати досягнення стратегічних і операційних цілей та слугує основою для подальших адаптаційних рішень. З метою забезпечення комплексності підходу до оцінювання доцільно поєднувати кількісні й якісні інструменти аналізу.

На початковій стадії проводиться визначення базових і цільових значень ключових показників ефективності (KPI). До них належать показники рентабельності, собівартості, рівня економії ресурсів, витрат на одиницю створеної цінності для клієнта, а також інтегральний індекс витратної гнучкості. Порівняння фактичних результатів із цільовими орієнтирами забезпечує чітку кількісну фіксацію ефекту від реалізованих заходів.

Наступним кроком виступає проведення план-факт аналізу, який дає змогу співставити заплановані та фактичні витрати в розрізі підрозділів, статей витрат, часових періодів або типів діяльності. Такий аналіз дозволяє не лише виявити відхилення, а й діагностувати першопричини їх виникнення, зокрема перевитрати в окремих функціональних зонах чи зниження ефективності процесів.

Використання дашбордів та інших BI-рішень посилює аналітичний компонент моделі, даючи змогу в режимі реального часу відстежувати динаміку витрат, проводити бенчмаркінг і використовувати адаптивні тригери для автоматичного реагування на критичні відхилення. Такі інструменти не лише оптимізують обробку інформації, а й сприяють формуванню культури прийняття рішень, заснованої на даних (data-driven culture).

З метою верифікації змін доцільним є проведення аудиту витратної структури, що дає змогу зафіксувати внутрішні перерозподіли, оцінити частку оптимізованих витрат, а також перевірити відповідність реалізованих заходів вимогам зовнішніх донорів або аудиторських органів (особливо в разі реалізації проєктів із грантовим фінансуванням).

Не менш важливим джерелом підтвердження результативності є опитування персоналу. За допомогою анкетування, фокус-груп чи інтерв'ю можна виявити рівень розуміння працівниками суті впроваджених змін, ступінь їхньої залученості, мотиваційні ефекти та загальне сприйняття змін. Такий якісний зворотний зв'язок є особливо важливим у контексті формування нової корпоративної культури управління витратами.

Фінальна оцінка ефективності заходів має включати аналіз впливу на фінансову стабільність організації. До ключових індикаторів належать покращення грошових потоків, зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування, посилення фінансової автономії та зростання показників ліквідності та платоспроможності.

У сукупності зазначені елементи дозволяють оцінити не лише короткостроковий ефект від впроваджених змін, а й їхній довгостроковий вплив на фінансову архітектуру підприємства, а також забезпечити основу для циклічного оновлення моделі управління витратами.

Висновки. У результаті проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз теоретичних засад, практичних інструментів та методологічних рішень у сфері управління витратами підприємства. Узагальнення шести провідних наукових підходів дозволило сформулювати визначення управління витратами як адаптивної, стратегічно орієнтованої системи, що інтегрує процеси планування, контролю, аналізу та адаптації із використанням цифрових технологій.

Запропоновано концептуальну модель ефективного управління витратами з циклічною логікою функціонування, яка охоплює визначення цілей, планування, нормування, моніторинг, оцінювання результативності та зворотний зв'язок. Визначено перелік релевантних методів оцінювання — від класичних фінансових індикаторів до сучасних аналітичних та цифрових рішень — і обґрунтовано їх застосування у динамічному середовищі.

Проведена систематизація проблем витратного менеджменту за семи кластерними групами дозволила ідентифікувати бар'єри ефективності та визначити напрями їхнього подолання. До ключових напрямів удосконалення віднесено цифровізацію процесів, впровадження lean-підходу, використання АВВ, розвиток контролінгу та раціоналізацію функцій через аутсорсинг.

Сформовано архітектуру механізмів реалізації моделі, яка охоплює організаційні, технологічні, мотиваційні та регуляторні інструменти, що логічно узгоджуються з параметрами моделі. Розроблено систему підтвердження результативності впроваджених заходів, яка включає KPI, план-факт аналіз, ВІ-панелі, аудит змін і якісний зворотний зв'язок.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні цілісної концептуальної моделі управління витратами, яка поєднує стратегічне планування, внутрішній контролінг, цифрові інструменти та механізми адаптації на основі зворотного зв'язку.

Теоретичне значення визначається систематизацією сучасних підходів до оцінювання ефективності витратної політики, доповненням наявних теорій елементами адаптивності, цифрової інтеграції та поведінкової мотивації.

Практичне значення результатів дослідження полягає в обґрунтуванні конкретних напрямів удосконалення витратного управління, описі типових бар'єрів і механізмів їх подолання, формулюванні критеріїв і показників ефективності. Запропонована модель може бути використана як у практиці підприємств, так і для освітньо-професійної підготовки фахівців у галузі управлінського обліку й фінансів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють вивчення галузевих особливостей витратної політики, дослідження рівня цифрової зрілості підприємств, інтеграцію ESG-факторів в управління витратами, а також математичне моделювання ефективності витрат як складника конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Література

1. Kaplan R. S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston : Harvard Business Press, 1998. 357 p.
2. Drury C. Management and Cost Accounting. — 10th ed. Boston : Cengage Learning, 2018. 866 p. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Management%20and%20Cost%20Accounting.pdf> (дата звернення: 16.06.2025).
3. Mintzberg H., Ahlstrand B. W., Lampel J. Strategy Safari. New York : Simon and Schuster, 2005.
4. Henri J. F., Boiral O., Roy M. J. Strategic cost management and performance: The case of environmental costs. The British Accounting Review. 2016. Vol. 48, No. 2. P. 269–282.
5. Брагіна О. С., Забродна І. О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. Economic Journal, Odessa Polytechnic University. 2021. № 3 (17). DOI: 10.15276/EJ.03.2021.3 ; DOI: 10.5281/zenodo.5751042.
6. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 306–311. — DOI: 10.32983/2222-4459-2020-5-306-311.
7. Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В., Варава В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-6-04-02.

8. European Commission. EU Grants: AGA — Annotated Grant Agreement. — V2.0—01.04.2025. Brussels : EC, 2025. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/aga_en.pdf (дата звернення: 16.05.2025).
9. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26, No. 1. P. 212–222. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>.
10. Shim J. K., Siegel J. G. *Modern Cost Management and Analysis*. 3rd ed. New York : Barron's, 2009. 382 p.
11. Datar S. M., Rajan M. V. *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 16th ed. Hoboken, NJ : Pearson, 2018. 995 p.
12. Чан Т. Т. Т. Інтерактивне контролювання витрат на маркетинг інновацій в умовах зростання інноваційного тиску. *Economic Journal, Odessa Polytechnic University*. 2023. № 2 (24). DOI: 10.15276/EJ.02.2023.12; DOI: 10.5281/zenodo.15388114.
13. Kondratenko N., Novikova M., Spasiv N. Developing an Adaptive Financial Management System at an Enterprise. *The Problems of Economy*. 2021. No. 1. P. 78–84. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-1-78-84.
14. Kaplan R. S., Atkinson A. A. *Advanced Management Accounting*. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998. 798 p.
15. Ohno T. *Toyota Production System*. 1st ed. New York : Productivity Press, 1988. 176 p. DOI: 10.4324/9780429273018.
16. Ismanov B., Qayumov A., Mukhamadjonova M., Akhmadaliyev M. AI and Cost Management: Strategies for Reducing Expenses and Improving Profit Margins in Business. 2024 International Conference on Knowledge Engineering and Communication Systems (ICKECS). April 2024. DOI: 10.1109/ICKECS61492.2024.10616761.
17. Pronoza P., Kuzenko T., Sablina N. Implementation of Financial Control Tools in the Adaptive Management of Enterprise Financial Security. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 127, Issue 13. P. 33. DOI: 10.15587/1729-4061.2024.294765.
18. BCG. *Cost Management Remains an Executive Priority in 2025*. Boston : Boston Consulting Group, 2025. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/cost-efficiencies-remain-an-executive-priority-in-2025> (дата звернення: 16.05.2025).

References

1. Kaplan, Robert S., and Robin Cooper. 1998. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business Press.
2. Drury, Colin. 2018. *Management and Cost Accounting*. 10th ed. Boston: Cengage Learning. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Management%20and%20Cost%20Accounting.pdf>.
3. Mintzberg, Henry, Bruce W. Ahlstrand, and Joseph Lampel. 2005. *Strategy Safari*. New York: Simon and Schuster.
4. Henri, Jean-François, Olivier Boiral, and Marie-Josée Roy. 2016. "Strategic Cost Management and Performance: The Case of Environmental Costs." *The British Accounting Review* 48 (2): 269–282.
5. Brahina, O. S., and I. O. Zabrodna. 2021. "Developing a strategic approach to enterprise cost management." *Economic Journal, Odessa Polytechnic University* 3 (17).

<https://doi.org/10.15276/EJ.03.2021.3;> <https://doi.org/10.5281/zenodo.5751042> [in Ukrainian].

6. Shumylo, O. S., A. A. Pakulina, and I. V. Daludina. 2020. "Theoretical Aspects of Costs Management in the Enterprise." *Business Inform* 5: 306–311. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-306-311>

7. Tereshchenko E. Ю., Stoyanenko I. B., and Varava B. C. 2022. "Features of the Methodological Approach to the Analysis of Enterprise Costs". *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 6 (December). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-02>

8. European Commission. 2025. *EU Grants: AGA — Annotated Grant Agreement. V2.0–01.04.2025*. Brussels: EC. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/aga_en.pdf.

9. Hrebeshkova, Olena, Olena Kyzenko, and Veronika Verba. 2025. "Emergent Approach to Business Resilience: A Study of Ukrainian Enterprises". *Business: Theory and Practice* 26 (1): 212–222. <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>.

10. Shim, Jae K., and Joel G. Siegel. 2009. *Modern Cost Management and Analysis*. 3rd ed. New York: Barron's.

11. Datar, Srikant M., and Madhav V. Rajan. 2018. *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 16th ed. Hoboken, NJ: Pearson.

12. Chan, T. T. T. 2023. "Interactive control of innovation marketing costs in conditions of increasing innovation pressure." *Economic Journal, Odessa Polytechnic University* 2 (24). <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.12;> <https://doi.org/10.5281/zenodo.15388114>

13. Kondratenko, Natalia, Maryna Novikova, and Nataliia Spasiv. 2021. "Developing an Adaptive Financial Management System at an Enterprise." *The Problems of Economy* 1: 78–84. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-78-84>.

14. Kaplan, Robert S., and Anthony A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

15. Ohno, Taiichi. 1988. *Toyota Production System*. 1st ed. New York: Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9780429273018>

16. Ismanov, B., A. Qayumov, M. Mukhamadjonova, and M. Akhmadaliyev. 2024. "AI and Cost Management: Strategies for Reducing Expenses and Improving Profit Margins in Business." In *Proceedings of the 2024 International Conference on Knowledge Engineering and Communication Systems (ICKECS)*, April. <https://doi.org/10.1109/ICKECS61492.2024.10616761>

17. Pronoza, Pavlo, Tetiana Kuzenko, and Nataliia Sablina. 2024. "Implementation of Financial Control Tools in the Adaptive Management of Enterprise Financial Security." *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* 127 (13): 33. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.294765>

18. Boston Consulting Group (BCG). 2025. *Cost Management Remains an Executive Priority in 2025*. Boston: BCG. <https://www.bcg.com/publications/2025/cost-efficiencies-remain-an-executive-priority-in-2025>

AN ADAPTIVE MODEL FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ECONOMIC BEHAVIOR THROUGH COST MANAGEMENT

Iryna Kubarieva

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6950-5937>*

Abstract. The article presents the results of a comprehensive study focused on the challenges, methodological approaches, and instruments of effective cost management in the context of economic transformation, uncertainty, and digitalization. The research is grounded in the analysis of contemporary theoretical frameworks, performance evaluation methods, and empirical evidence from enterprise practices. Cost management is conceptualized as a holistic, adaptive system that integrates strategic planning, budgeting, operational control, performance evaluation, and feedback mechanisms into a unified cycle of managerial decision-making.

The proposed conceptual model reflects the logic of cyclicity and adaptability, allowing enterprises to respond flexibly to environmental changes while ensuring alignment between cost structures and strategic objectives. The study highlights the critical importance of combining classical financial indicators with advanced analytical methods and digital tools such as ERP platforms, BI dashboards, and KPI-based reporting systems. Particular attention is given to the challenges associated with managing costs in innovative and grant-funded projects, considering the regulatory and audit requirements set by EU institutions for transparency, documentation, and accountability.

The article substantiates the effectiveness of using a comprehensive, digital, and feedback-oriented approach to cost management. It outlines a set of implementation mechanisms—including technological, organizational, methodological, motivational, and regulatory tools—ensuring the practical applicability of the model. The findings confirm that the integration of strategic, analytical, and behavioral dimensions into cost management significantly enhances operational efficiency, organizational resilience, and financial sustainability. The proposed model can be applied in various sectors and is also suitable for use in business education programs aimed at training professionals in financial and operational management.

Keywords: economic behavior; cost management; efficiency; controlling; digitalization; conceptual model; innovation projects; grant funding.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2025