

УДК 338.512

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.154-158>**Бондар Д.С.**Державний університет економіки і технологій
Bondar Dmytro
State University of Economics and Technology**Радько В.М.**Кандидат економічних наук
Державний університет економіки і технологій
Radko Viktoriia
PhD in Economic Sc.
State University of Economics and Technology
<https://orcid.org/0000-0003-0351-2573>**Мацюра С.І.**Кандидат економічних наук
Державний університет економіки і технологій
Matsiura Svitlana
PhD in Economic Sc.
State University of Economics and Technology
<https://orcid.org/0000-0002-3243-7683>

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Управління витратами промислових підприємств є надзвичайно важливим в умовах повоєнної відбудови економіки України. Воєнна агресія спричинила різке зростання цін на енергоносії, сировину та матеріали, що призвело до збільшення собівартості продукції та погіршення фінансових результатів багатьох підприємств. У роботі розглянуто сучасні підходи до оптимізації витрат, які спрямовані на зниження собівартості, підвищення ефективності виробництва та адаптацію до нових економічних умов. Запропоновано поєднання короткострокових заходів із довгостроковими стратегіями сталого розвитку для забезпечення фінансової стабільності. Практичне значення полягає у рекомендаціях щодо раціонального управління витратами, яке дозволить підтримати фінансову стійкість підприємств у нестабільному середовищі. Результати дослідження будуть корисними для керівників, аналітиків та державних органів, зацікавлених у відновленні економіки України.

Ключові слова: управління витратами, підприємство, повоєнна відбудова, собівартість, криза.

COST MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

In the conditions of the post-war reconstruction of the economy of Ukraine, cost management of industrial enterprises becomes especially relevant, because the economic crisis caused by military actions significantly affected the stability of business. A sharp increase in prices for energy sources, raw materials and materials significantly increased the cost of production, which in turn negatively affected the financial results of enterprises. A large number of businesses have been destroyed or forced out of business, while others are faced with the urgent need to reduce costs to ensure financial stability and competitiveness. The work highlights the essence of the cost management problem in modern conditions, systematizes its causes and consequences for industrial enterprises of Ukraine. Particular attention is paid to the analysis of modern cost optimization methods, such as the introduction of energy-saving technologies, the use of target costing, kaizen costing, benchmarking and approaches to resource rationalization. The proposed approaches are aimed at reducing the cost of production, increasing the efficiency of production processes, and adapting enterprises to new economic conditions. Particular attention is paid to the specifics of cost management in post-war recovery, which requires the integration of short-term measures with long-term sustainable development strategies. The expediency of implementing a rational cost management system as a tool for restoring the financial stability of enterprises is substantiated. The

© Бондар Д.С., Радько В.М., Мацюра С.І., 2025

practical significance of the work consists in the formation of recommendations for Ukrainian industrial enterprises regarding the application of innovative approaches to cost optimization in the conditions of instability caused by the war. The results of the study can be useful for managers of industrial enterprises, analysts, government bodies and other interested parties who seek to ensure financial stability and sustainable business development in the conditions of economic reconstruction.

Keywords: cost management, enterprise, post-war reconstruction, cost, crisis.

JEL classification: A10, B41, O21, P24.

Постановка проблеми. Економічна криза, що на-стала через повномасштабне вторгнення, воєнну агресію та втратою контролю держави над економічними процесами, спричинила різке підвищення цін на енергоносії, сировину і матеріали. Це, у свою чергу, призвело до значного збільшення собівартості продукції та серйозно вплинуло на діяльність українських підприємств. Фінансові результати підприємств різко погіршилися: у 2022 році багато компаній опинилися у складних умовах, численні підприємства були зруйновані, багато з них припинили або призупинили свою діяльність, а ті, хто намагався продовжити роботу, відчували значні збитки. Враховуючи ці труднощі, питання оптимізації витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємств стало надзвичайно важливим і потребує вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій на тему управління витратами показує, що проблема є недостатньо розкритою в контексті воєнних дій на території України, а конкретно повоєнної відбудови українських підприємств. Методи управління витратами, що опрацьовували в своїх роботах М. Грецак, С. Мочерний, І. Ковальчук, І. Бойчик, А. Шегду, М. Ткаченко, М. Чумаченко та інші потребують суттєвої актуалізації до сучасних умов. В контексті зниження витрат в промисловості працювали О. Вовк, М. Шашко та інші дослідники, і ця галузь теж повина бути актуалізована. Помітно, що проблема управління витратами підприємств саме в умовах війни є новою для вітчизняних економістів – але перші кроки в дослідженнях цієї сфери вже зробили С. Кулакова, В. Кудряшов, В. Вакуленко, Л. Бурдонос та В. Виноградня.

Мета статті полягає в дослідженні проблеми управління витратами підприємств промислового напрямку, а також пошуку нових методів управління витратами, призначених саме для підприємств в умовах повоєнної відбудови.

Виклад основних результатів дослідження. Доходи підприємства напряму залежать від рівня витрат. Чим вищий прибуток, тим більше ресурсів залишається для інвестицій у розширення, розвиток нових продуктів і технічне переоснащення виробництва. Тому одним із головних факторів для розвитку та розширення підприємства є ефективне управління витратами, зокрема виробничими. Без належного контролю над витратами неможливо забезпечити стабільне зростання підприємства, що робить це питання критично важливим для його подальшої діяльності.

Повоєнна відбудова промислових підприємств в

Україні є ключовим етапом у відновленні економіки країни після масштабних руйнувань, спричинених військовими діями. Зруйновані інфраструктура, втрачені виробничі потужності, скорочення ринків збуту та зменшення трудових ресурсів значно ускладнюють відновлення виробництва. В таких умовах управління витратами стає не лише важливим інструментом для контролю фінансових потоків, але й стратегічним засобом, що забезпечує конкурентоспроможність та стійке функціонування підприємств у довгостроковій перспективі [1].

З одного боку, підприємства стикаються зі зростанням витрат на відновлення основних фондів, закупівлю сировини, енергоносіїв та організацію логістики. З іншого, обмежені фінансові ресурси змушують підприємства ефективно пріоритизувати витрати і оптимізувати бізнес-процеси, при цьому враховуючи ризики, пов'язані з тривалими військовими діями та відсутністю стабільності для інвесторів.

Управління виробничими витратами під час економічної кризи, викликаной військовими діями вже є невід'ємною частиною діяльності підприємств України. Війна значно змінила економічний ландшафт: зруйновані логістичні ланцюги, порушено постачання сировини та матеріалів, скоротився платоспроможний попит, а енергетичні та транспортні витрати різко зросли. В таких умовах підприємства шукають способи не тільки максимізації прибутку, але й забезпечення своєї життєздатності, що можливе лише за рахунок оптимального використання обмежених ресурсів[2].

Враховуючи вищезазначене, можна дійти висновку, що управління витратами під час воєнного стану є складним процесом, який вимагає особливого підходу та адаптації старих методів управління витратами до нових реалій. Традиційні методи управління витратами орієнтовані на порівняння із задалегідь визначеними стандартами, виявлення відхилень і їх усунення в майбутньому. Основна мета таких підходів полягає не стільки у зниженні витрат, скільки у недопущенні їх зростання. Хоча цей підхід демонструє ефективність у стабільних умовах, у сучасному динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції та стрімким розвитком інновацій, його результативність суттєво знижується. Тому традиційні методи часто виявляються недостатньо адаптованими до актуальних викликів економіки [3].

Сучасний підхід до управління витратами передбачає детальний аналіз витратних статей, оптимізацію цих статей, розробку стратегії їх зниження та точне планування витрат на майбутні періоди. Досягнення

оптимального балансу між витратами та результатами напряму залежить від стратегії управління витратами, орієнтованої на раціоналізацію цих витрат. В умовах кризи система управління витратами повинна зосереджуватися на ефективному використанні наявних ресурсів, підтримці безперервності виробничих процесів і скороченні витрат на не критично важливі статті [4].

Значення ефективної системи управління витратами зростає через специфічні проблеми, з якими стикаються українські підприємства: значне підвищення собівартості продукції через подорожчання енергоносіїв та матеріалів; дефіцит фінансування через обмежений доступ до кредитування; брак кваліфікованих кадрів через мобілізацію; порушення логістичних ланцюгів через окупацію частини територій та руйнування інфраструктури. Вирішення цих проблем вимагає від керівників підприємств впровадження сучасних підходів до управління витратами, що дозволяють оптимізувати витрати, зекономити ресурси і уникнути зайвих витрат [5].

У період воєнного стану надзвичайно важливим є адаптування системи управління витратами до умов невизначеності, які характеризуються нестабільною інформацією про можливі зміни у зовнішньому середовищі, зокрема в політичних, економічних та соціальних сферах. Управління витратами повинно базуватися на чітких, обґрунтованих цільових орієнтирах, що враховують специфічні ризики, притаманні воєнному часу. Система повинна бути гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни, зокрема враховувати такі пріоритети, як забезпечення енергетичної незалежності, зниження витрат на сировину та матеріали через імпортозаміщення, використання місцевих ресурсів і підтримку національних постачальників [6].

Управління витратами підприємств у контексті повоєнної відбудови повинно охоплювати широкий спектр заходів, спрямованих на адаптацію до нових економічних умов, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення фінансової стійкості. Ключові напрямки такого управління включають:

- Детальний аналіз витрат підприємства з акцентом на виявлення найбільш зростаючих статей витрат, спричинених війною (наприклад, зростання транспортних витрат через зміну логістичних маршрутів або витрати на відновлення пошкоджених об'єктів),
- Розробка заходів щодо скорочення не критичних витрат, таких як маркетингові кампанії в регіонах із низьким попитом або використання енергоефективного обладнання для зменшення споживання дорогих енергоресурсів, особливо в умовах дефіциту через пошкодження енергетичної інфраструктури,
- Перехід на альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, біопаливо тощо), що дозволяє знизити залежність від нестабільних поставок традиційних енергоресурсів,
- Розширення співпраці з постачальниками з інших регіонів або країн, які не перебувають у зоні бойових дій,

- Використання цифрових платформ для пошуку партнерів та розвитку електронної комерції як інструменту диверсифікації каналів збуту,

- Перехід на дистанційну роботу для адміністративного персоналу, що дає змогу знизити витрати на утримання офісів,

- Підготовка та перекваліфікація працівників для освоєння нових технологій і виробничих процесів, необхідних в умовах повоєнної економіки,

- Впровадження автоматизованих систем обліку витрат, які забезпечують оперативний доступ до аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень,

- Створення гнучких бюджетів, що можуть швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як коливання валютного курсу чи зміни у вартості ресурсів,

- Використання державних програм фінансування для відновлення ключових секторів промисловості, таких як металургія, машинобудування та харчова промисловість,

- Участь у міжнародних грантових програмах та залучення іноземних інвестицій для фінансування реконструкції підприємств і впровадження інновацій,

- Розробка сценаріїв на випадок погіршення безпекової ситуації, зокрема щодо евакуації персоналу та обладнання,

- Формування фінансових та матеріальних резервів для подолання можливих кризових ситуацій.

Однією з найбільших проблем є діагностика прогалин у системах обліку та контролю витрат. Недосконала система обліку, недостатня мотивація працівників та застарілі дані щодо витрат значно ускладнюють процес прийняття ефективних управлінських рішень. Багато українських підприємств використовують традиційні методи обліку, які не дозволяють швидко реагувати на зміни у виробничих процесах. У таких умовах необхідно впроваджувати сучасні системи обліку, які надають актуальну інформацію в реальному часі. Методи управління витратами, що вже давно застосовуються в міжнародній практиці, мають широкий спектр підходів, зокрема різноманітні методи для застосування на підприємствах і в галузях, а також тісно пов'язані з функціями управління витратами, що забезпечує ефективне їх зниження та оптимізацію. [7].

Покращена система управління витратами повинна забезпечити керівництво всебічною інформацією, яка сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням їх економічних наслідків. Вона має дозволяти здійснювати контроль витрат відповідно до встановлених норм, сприяти розробці ефективної економічної стратегії, оцінювати витрати та прибуток за певний період, а також здійснювати аналіз витрат у межах різних підрозділів підприємства. Крім того, система повинна допомогти в прийнятті рішень щодо доцільності виробництва конкретної продукції. Для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідно спрямувати зусилля на оптимізацію витрат

шляхом підвищення технічного рівня виробництва, вдосконалення організації робочих процесів, змін у обсягах та структурі продукції, розширення асортименту, покращення використання природних ресурсів, розвитку нових виробництв, а також вивчення причин дефектів і зниження собівартості продукції.

Отже, в умовах економічної кризи витрати підприємства повинні аналізуватися з урахуванням чітко визначених методологічних орієнтирів для оптимізації виробничих процесів, сприяючи знаходженню найефективніших шляхів управління витратами. В умовах невизначеності підприємствам варто використовувати новітні методи управління витратами.

Один із таких методів — це «точно в строк», який дозволяє оптимізувати рівень виробництва, здійснюючи його лише тоді, коли це необхідно, використовуючи наявні ресурси. Метод «точно в строк» передбачає виробництво малих партій продукції, з урахуванням використання існуючих ресурсів та інтенсивної конкуренції за вироблену продукцію. Основною метою цієї системи є забезпечення попиту на продукцію, що виробляється лише тоді, коли вона справді потрібна, і тільки в тій кількості, яка необхідна кінцевому споживачеві. Такий підхід можна порівняти з калькулюванням собівартості продукції, але в цьому випадку «замовником» є не конкретний покупець, а загальний попит на товар.

Процесно-орієнтоване управління витратами, яке також відоме як ABC-метод, дозволяє виявляти неефективні процеси та фокусувати увагу на витратах, що створюють додану вартість. Впровадження цього методу передбачає наявність на підприємстві розвиненого, прозорого обліку витрат, чітко прописаних бізнес-процесів та широкої автоматизації системи обліку і контролю витрат[8].

Управління витратами в умовах відбудови країни після війни повинно враховувати не тільки короткострокові цілі, такі як скорочення витрат і забезпечення безперервності виробничих процесів, а й стратегічні, довгострокові завдання. Це включає розробку стратегії сталого розвитку підприємств, спрямованої на підвищення їх конкурентоспроможності, інтеграцію у світові ринки та створення економічно ефективної моделі виробництва.

Для українських підприємств особливо важливим є впровадження заходів з оптимізації витрат через модернізацію виробничих потужностей, застосування енергозберігаючих технологій, раціональне використання природних ресурсів і зниження собівартості продукції. Важливою складовою є також співпраця з державними програмами підтримки, зокрема для отримання грантів та кредитів на відновлення виробничих потужностей.

Таким чином, управління витратами в умовах воєнного стану та відновлення після війни є основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості українських підприємств. Орієнтація на раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних методів обліку і аналізу витрат, а також адаптація до нових умов є вирішальними для виживання та розвитку будь-якого бізнесу в Україні.

Висновки. Правильне управління витратами промислових підприємств в умовах повоєнної відбудови є ключовим інструментом для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та розвитку. Зважаючи на стан економічної невизначеності в країні, значні руйнування інфраструктури та обмежені фінансові ресурси, підприємства повинні впроваджувати сучасні методи управління витратами, спрямовані на оптимізацію ресурсів, зниження собівартості продукції та забезпечення безперервності виробничих процесів.

Особливого значення набувають такі підходи, як детальний аналіз витрат, впровадження енергоефективних технологій, використання альтернативних джерел енергії, автоматизація облікових процесів та перехід до методів «точно в строк» та процесно-орієнтованого управління. Інтеграція цих заходів дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до викликів, зумовлених війною, та сприяє забезпеченню стабільного розвитку.

Ефективне управління витратами також вимагає стратегічного підходу, спрямованого на досягнення довгострокових цілей, таких як модернізація виробництва, інтеграція у світові ринки та підвищення конкурентоспроможності. Успішна реалізація цих завдань можлива лише за умови підтримки державними програмами, використання міжнародних грантових інструментів та налагодження співпраці з іноземними інвесторами.

Список використаних джерел:

1. Вакуленко В. (2022). Зарубіжний досвід управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. *Бізнес-навігатор*, № 3. С. 8-46. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-7>.
2. Кудряшов В. (2024). Фінансове забезпечення публічних витрат у період війни. *Економіка України*, № 66, 3 (736). С. 37–57. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.037>
3. Бурдонос Л., Виноградня В. (2022). Стратегічне управління витратами підприємств. *Scientific Collection «InterConf»*, № 127. С. 14–19. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1378>.
4. Ковальчук, Н., Калугарь, А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*, № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>.
5. Васюта В., Ткаченко А., Разно М. (2022). Економіка українського бізнесу в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*, № 5-6(78-79). С. 38-145. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.138.

6. Спіфанова І.Ю., Джеджула В.В., Каплун Р.А. (2023). Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, № 4. С. 64-71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>.

7. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. (2023). Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*, № 4. С. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-05>.

8. Карпенко Ю.В. (2016). Процесно-орієнтоване управління витратами виробничого підприємства. *Економіка: реалії часу*, № 3(25). С. 61–167. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No3/161.pdf>

References:

1. Vakulenko, V. (2022). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia vytratamy silskohospodarskykh pidpryiemstv v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Foreign experience in cost management of agricultural enterprises under the conditions of the Russo-Ukrainian war]. *Biznes-navihator*, No. 3. Pp. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-7>. [in Ukrainian].

2. Kudriashov, V. (2024). Finansove zabezpechennia publichnykh vytrat u period viiny [Financial support for public expenditures during wartime]. *Ekonomika Ukrainy*, No. 66, 3(736). Pp. 37–57. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.037>. [in Ukrainian].

3. Burdonos, L., & Vynohradnia, V. (2022). Stratehichne upravlinnia vytratamy pidpryiemstv [Strategic cost management of enterprises]. *Scientific Collection «InterConf»*, No. 127. Pp. 14–19. Retrieved from: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1378>. [in Ukrainian].

4. Kovalchuk, N., & Kalugar, A. (2022). Vyklyky dlia pidpryiemstv ukraïny v umovakh viiny z rosiieiu [Challenges for Ukrainian enterprises in the conditions of the war with Russia]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>. [in Ukrainian].

5. Vasyuta, V., Tkachenko, A., & Razno, M. (2022) *Ekonomika ukrainskoho biznesu v suchasnykh umovakh* [Ukrainian business economics in modern conditions]. *Galician Economic Bulletin*, No. 5–6. Pp. 138–145. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.138. [in Ukrainian].

6. Epifanova, I.Y., Dzhedzhula, V.V., & Kaplun, R.A. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh voiennoho stanu [Features of strategic management of enterprises under martial law]. *Innovation and Sustainability*, No. 4. Pp. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>. [in Ukrainian].

7. Kulakova, S., Tkachenko, A., & Razno, M. (2023). Suchasni aspekty upravlinnia vytratamy ukrainskykh pidpryiemstv [Modern aspects of cost management for Ukrainian enterprises]. *Fanansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, No. 4. Pp. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-05>. [in Ukrainian].

8. Karpenko, Y.V. (2016). Protsesno-orientovane upravlinnia vytratamy vyrobnychoho pidpryiemstva [Process-oriented cost management of manufacturing enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, No. 3(25). Pp. 161–167. Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No3/161.pdf>. [in Ukrainian].