

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>

УДК 658.012.7

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ У СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО, ІНВЕСТИЦІЙНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

MODERN COST CONTROLLING TOOLS IN THE SYSTEM OF OPERATIONAL, INVESTMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT

Телічко Наталія Александрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1571-3364>

Дідур Ганна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9450-3124>

Мельничук Оксана Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2616-0478>

Telichko Nataliia, Didur Hanna, Melnychuk Oksana
Odesa State Agrarian University

У статті досліджено сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту аграрних підприємств. Визначено сутність витрат як економічної категорії та роль контролінгу у забезпеченні ефективного використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Розглянуто сучасні методи управління витратами відповідно до управлінських рівнів. Розроблено інтегровану модель контролінгу витрат, що демонструє взаємозв'язок операційного, інвестиційного та стратегічного рівнів, а також їхній вплив на прозорість фінансових потоків, оптимізацію ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У статті підкреслено значення цифрових технологій для автоматизації обліку, аналізу та контролю витрат, а також визначено напрями подальших досліджень щодо адаптації методів контролінгу до специфіки різних видів аграрного виробництва.

Ключові слова: управління витратами, контролінг витрат, інструменти управління витратами, операційний менеджмент, інвестиційний менеджмент, стратегічний менеджмент, аграрне підприємство, інтегрована модель, ABC-костинг, Target Costing, Kaizen Costing, ERP/BI-системи.

The article examines contemporary cost controlling instruments within operational, investment, and strategic management of agricultural enterprises, emphasizing their essential role in enhancing financial efficiency, optimizing resource utilization, and supporting evidence-based managerial decision-making. Costs are conceptualized as a key economic category significantly influencing production processes, capital investment, and long-term strategic planning. At the operational level, cost control involves systematic monitoring, planning, and continuous optimization of production expenditures through cost accounting, Activity-Based Costing (ABC), Key Performance Indicators (KPIs), and Enterprise Resource Planning (ERP) systems, covering inventory management, procurement, and production processes, including sown areas, fertilizers, seeds, and animal feed. At the investment level, project efficiency and feasibility are rigorously assessed using discounted cash flow (DCF), payback period, and Balanced Scorecard frameworks, measuring the financial impact of investments, exemplified by greenhouse construction, livestock modernization, or acquisition of advanced machinery and equipment. At the strategic level, cost controlling



supports long-term planning, competitiveness enhancement, and market positioning through Target Costing, strategic KPIs, and Business Intelligence (BI) systems for comprehensive market analysis, price forecasting, risk assessment, and product assortment optimization. Methods such as Kaizen Costing, cost-volume-profit (CVP) analysis, flexible budgeting, and digital technologies are applied across all management levels. An integrated cost controlling model demonstrates interrelations among operational, investment, and strategic dimensions and their combined effect on financial transparency, sustainable resource use, and overall enterprise competitiveness. The article highlights digital automation, advanced analytical tools, and information technologies as essential for improving accounting accuracy, managerial reporting, and cost optimization, and proposes directions for adapting controlling methodologies to the specific characteristics of crop, livestock, and mixed agricultural systems.

Keywords: cost management, cost controlling, cost management tools, operational management, investment management, strategic management, agricultural enterprise, integrated model, ABC costing, Target Costing, Kaizen Costing, ERP/BI systems.

Постановка проблеми. Аграрні підприємства функціонують у середовищі з високим рівнем ринкової нестабільності, зростанням конкуренції, коливанням цін на ресурси та продукцію, а також постійним впливом зовнішніх економічних і кліматичних факторів. За таких умов традиційні підходи до управління витратами не забезпечують достатньої гнучкості та ефективності, що призводить до ризику зниження рентабельності, фінансової стійкості та конкурентних позицій.

Ключова проблема полягає у відсутності інтегрованого механізму контролінгу витрат, здатного поєднати операційний, інвестиційний і стратегічний рівні управління. Фрагментарність існуючих методів та недостатня прозорість фінансових потоків ускладнюють моніторинг, планування й обґрунтування управлінських рішень. У зв'язку з цим актуалізується розробка інтегрованої моделі контролінгу витрат аграрного підприємства в системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту, яка забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами, підвищує прозорість і ефективність контролю та сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові публікації свідчать про інтенсифікацію досліджень у сфері контролінгу витрат, зосереджених як на окремих методах калькулювання та аналізу, так і на цифрових рішеннях для автоматизації обліку і прийняття рішень. У наукових працях Нужної О.В., Сташевої М. В., Klimek J., Wrobel K., Khudair R., Mahdi A., Павлової І. П., Магнушевської Т. С., Kayode O., Бобровник С. М., Догадайло В. П., Лабунської Н. О., Гордиенко Л. М., Дегтяренко О. В., Черв'якова А. В., Бланка П., Сабліної Ю., Корбутяк І., Сокровольської Т. В. та ін. [1–17] розглядаються сучасні інструменти контролінгу витрат – ABC-костинг, Target Costing, Kaizen Costing, CVP-аналіз, бенч-

маркінг, ERP/BI-системи. Дослідники підкреслюють їхню результативність у підвищенні точності обліку, прозорості фінансових потоків та оптимізації ресурсів, але вказують на труднощі адаптації до сезонності, високу вартість впровадження й фрагментарність застосування. Водночас відсутність цілісного підходу до інтеграції операційних, інвестиційних і стратегічних інструментів саме для аграрного сектору обґрунтовує потребу у створенні інтегрованої моделі контролінгу витрат аграрного підприємства в системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту.

Мета статті – дослідження сучасних інструментів контролінгу витрат та розробка інтегрованої моделі контролінгу витрат аграрного підприємства в системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту, яка забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами, підвищує прозорість і ефективність контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Витрати є багатовимірною економічною категорією, значною мірою обумовленою місцем їх виникнення, функціональною роллю в структурі підприємства та конкретним етапом його діяльності. Вони формуються у процесі операційної, інвестиційної та стратегічної діяльності підприємства, водночас відображаючи ефективність використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Аналіз витрат дозволяє оцінювати результативність управлінських рішень на різних рівнях управління та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення фінансової стійкості підприємства. В сучасних умовах глобальної конкуренції та постійних змін бізнес-середовища ефективне управління витратами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства [1; 5].

Бланк І. А. у своїх працях підкреслював, що управління витратами є підсистемою

загальної системи управління підприємством, яка дозволяє систематично відстежувати, аналізувати та контролювати витрати. Ця підсистема охоплює практично всі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства та забезпечує оперативний доступ до інформації, необхідної для прийняття рішень щодо підвищення ефективності виробничих процесів і раціонального використання ресурсів [13].

Корбутяк А. Г. та Сокровольська Н. Я. визначають управління витратами як процес цілеспрямованого формування витрат за їхніми видами, місцем виникнення та носієм, що здійснюється за умов постійного контролю та систематичної оптимізації. Основною метою цього процесу є зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, що сприяє покращенню фінансових результатів і стійкості його діяльності [14].

Такі автори, як Мілаш І. В. та Гаркуша Н. М. вважають, що управління витратами - це комплексний, багатоаспектний і динамічний процес, що охоплює управлінські дії, спрямовані на оптимізацію витрат та досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. Він передбачає планування, облік, аналіз та контроль витрат на різних рівнях управління, що дозволяє підвищувати ефективність ресурсного використання і забезпечувати фінансову стійкість підприємства [15].

Для забезпечення ефективного управління витратами застосовується контролінг витрат. За визначенням Н. В. Сабліної, «контролінг витрат є складовою частиною системи контролінгу, яка надає інформаційну, методичну та організаційно-координуючу підтримку управлінського процесу щодо витрат у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Основною метою цієї підсистеми є сприяння досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства через оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів» [16].

Отже, контролінг витрат є спеціалізованою та цілеспрямованою підсистемою управління підприємством, що забезпечує планування, облік, аналіз і контроль витрат, ефективну координацію ресурсів та інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень з урахуванням попиту на продукцію чи послуги. Він охоплює витрати аграрного підприємства, які формуються в процесі його операційної, інвестиційної та стратегічної діяльності і характеризують ефективність використання

матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Контролінг витрат спрямований на оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Відповідно ключові завдання контролінгу витрат охоплюють: регулярне відстеження змін витрат та факторів, що їх визначають; виявлення розбіжностей між фактичними та запланованими показниками; аналіз цих відхилень, обґрунтування потреби у коригуванні планів та участь у їхньому складанні і впровадженні [17].

Контролінг витрат передбачає використання сучасних інструментів, які дозволяють забезпечити прозорість фінансових потоків, оптимізувати використання ресурсів та підтримати процес прийняття управлінських рішень на різних рівнях – від оперативного до стратегічного [2; 3]. Залежно від горизонту планування та цілей підприємства, інструменти контролінгу витрат можуть застосовуватися на тактичному (операційному), середньостроковому (інвестиційному) та довгостроковому (стратегічному) рівнях [4].

Сучасний аграрний бізнес характеризується мінливістю середовища, обмеженістю ресурсів, зростанням ризиків та конкуренції через науково-технічний прогрес і впровадження нових технологій [5]. Це зумовлює потребу постійного підвищення ефективності управління виробництвом і фінансами для своєчасної реакції на ринкові зміни [1]. Важливим напрямом є вдосконалення методів управління витратами, включно з плануванням ресурсів, контролем їх використання, аналізом витрат та оптимізацією фінансів [2; 3]. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати витрати та підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність [4].

Ефективний контролінг витрат потребує наявності методичної та методологічної бази, яка забезпечує виконання всіх його функцій, включаючи застосування сучасних інструментів контролінгу, таких як оптимізаційні методи прийняття управлінських рішень, облік і калькулювання витрат, а також розробка організаційно-економічних засад взаємодії функціональних підрозділів підприємства. Використання цих інструментів дозволяє спростити роботу контролерів, підвищити прозорість фінансових потоків та забезпечити максимальний економічний ефект від управління витратами, що сприяє підвищенню

ефективності діяльності та стійкості аграрного підприємства.

Використання сучасних інструментів контролінгу витрат аграрного підприємства (табл. 1) дозволяє детально аналізувати витрати за статтями та напрямками діяльності [1; 2], планувати та контролювати використання матеріальних і фінансових ресурсів [5], оцінювати ефективність інвестиційних проектів і стратегічних рішень [3; 4] та оптимізувати розподіл коштів для підвищення продуктивності та рентабельності [2; 5].

Для аграрних підприємств практичне застосування сучасних інструментів контролінгу витрат має низку особливостей. ABC-костинг дозволяє точніше визначити собівартість

окремих культур або тваринницької продукції, оцінити ефективність використання техніки та робочої сили [1; 2]. Target Costing застосовується на етапі розробки нових сортів чи видів продукції, закладаючи оптимальні витрати ще на стадії проектування агротехнологій [3; 4]. Kaizen Costing сприяє постійному вдосконаленню агровиробничих процесів, наприклад у сфері логістики врожаю або годівлі тварин, знижуючи операційні витрати [3].

Бенчмаркінг витрат дозволяє порівнювати показники підприємства з галузевими стандартами, оцінюючи ефективність використання добрив, пального чи кормів [5]. CVP-аналіз допомагає визначати оптимальні обсяги посівів або виробництва молока та

Таблиця 1

Сучасні інструменти контролінгу витрат аграрного підприємства

Інструмент	Сфера застосування	Переваги
ABC-костинг (Activity-Based Costing)	Операційний рівень (операційний менеджмент)	Точне визначення собівартості за видами діяльності; виявлення неефективних процесів; підвищення прозорості витрат [1; 2]
Стандарт-костинг (Standard Costing)	Операційний рівень	Можливість контролю відхилень; забезпечення оперативного управління витратами; формування бази для бюджетування [5]
Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	Операційний рівень	Орієнтація на безперервне зниження витрат; залучення персоналу до процесу оптимізації; підвищення продуктивності [3]
Just-in-Time (точно в строк – оптимізація собівартості)	Операційний рівень	Оптимізація собівартості; мінімізація запасів [2]
LCC-аналіз (за етапами життєвого циклу)	Операційний рівень	Оцінка витрат протягом життєвого циклу продукції [3]
Бюджетування (Budgeting)	Інвестиційний рівень (середньострокове планування)	Забезпечення контролю за виконанням планів; формування фінансових орієнтирів; підвищення відповідальності підрозділів [5]
Аналіз беззбитковості (CVP-аналіз)	Інвестиційний рівень	Визначення критичної точки прибутковості; допомога у прийнятті рішень щодо ціноутворення та обсягів виробництва [2; 5]
Balanced Scorecard (BSC)	Стратегічний рівень (довгострокове управління)	Системний підхід до оцінки ефективності; врахування фінансових і нефінансових показників; узгодження витрат із стратегією [4]
Target Costing (цільове калькулювання витрат)	Стратегічний рівень	Орієнтація на досягнення цільової собівартості; врахування потреб ринку та клієнтів; підвищення конкурентоспроможності [2]
Value-Based Management (управління на основі створення вартості)	Стратегічний рівень	Орієнтація на зростання вартості бізнесу; підвищення інвестиційної привабливості; узгодження витрат із цілями власників [4]

Джерело: складено авторами за [1–4]

м'яса, прогнозувати точку беззбитковості та оцінювати ризики за зміни цін на продукцію [2].

Для інтегрованого управління всіма процесами Balanced Scorecard (BSC) дозволяє поєднувати операційні, інвестиційні та стратегічні показники ефективності господарства, координуючи фінансові результати з продуктивністю ґрунтів та задоволеністю персоналу [4]. ERP-системи забезпечують автоматизований облік усіх витрат – на насіння, техніку, добрива, оплату праці – і дозволяють інтегрувати фінансове та виробниче планування у єдину систему управління [5].

Інтеграція сучасних цифрових та аналітичних інструментів у систему управління витратами забезпечує керівництву аграрних підприємств можливість приймати обґрунтовані рішення, знижувати витрати, підвищувати економічну ефективність і зміцнювати конкурентоспроможність на ринку.

Сучасні інструменти контролінгу витрат застосовуються на всіх рівнях управління аграрного підприємства (табл. 2). Наведені інструменти контролінгу витрат у різних підсистемах управління аграрного підприємства (табл. 2) демонструють ефективність інтегрованого підходу до планування, обліку та контролю витрат, спрямованого на оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення фінансової та стратегічної стійкості підприємства.

Застосування таких інструментів, як ABC-костинг, бюджетування, KPIs, фінансові та стратегічні методи аналізу, а також системи BI та ERP на операційному, інвестиційному та стратегічному рівнях менеджменту аграрного підприємства сприяє оптимізації витрат, підвищенню прозорості фінансових потоків, своєчасному прийняттю управлінських рішень та зміцненню конкурентоспроможності і стратегічної стійкості підприємства.

Послідовність та взаємозв'язок всіх рівнів контролінгу витрат в аграрному підприємстві: операційному, інвестиційному та стратегічному, відображується в інтегрованій моделі контролінгу витрат (рис. 1).

Кожен рівень моделі має свої специфічні інструменти та приклади застосування в агробізнесі. Наведена модель демонструє використання сучасних інструментів контролінгу витрат для оптимізації ресурсів та прийняття управлінських рішень.

Структура системи управління витратами за інтегрованою моделлю включає три рівні: операційний – контроль поточних витрат та оптимізація виробництва; інвестиційний – контроль капіталовкладень і оцінка ефективності інвестицій; стратегічний – аналіз середовища та формування фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємства.

Таблиця 2

Очікуваний ефект від застосування інструментів контролінгу витрат за рівнями управління аграрного підприємства

Рівень	Інструмент	Призначення	Очікуваний ефект
Операційний	ABC-костинг	Визначення витрат по видах діяльності	Оптимізація поточних витрат [1; 2]
	Бюджетування	Планування і контроль виробничих витрат	Прозорість фінансових потоків [5]
	KPIs виробництва	Оцінка ефективності роботи підрозділів	Зменшення витрат на операційні процеси [2]
Інвестиційний	ROI / NPV / IRR	Аналіз ефективності капіталовкладень	Раціональні інвестиційні рішення [3, 5]
	Статистичний аналіз	Оцінка ризиків і прогноз результатів	Мінімізація фінансових витрат [2]
Стратегічний	SWOT / PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища	Прийняття стратегічних рішень [4]
	Сценарне планування	Моделювання альтернативних стратегій	Підвищення гнучкості та адаптивності [3, 4]
Зворотний зв'язок	Системи BI та ERP	Моніторинг витрат, автоматичний збір даних	Оперативне коригування витрат [5]
	KPI фінансовий	Контроль досягнення фінансових цілей	Підвищення ефективності витрат [4]

Джерело: складено авторами за [1–5]

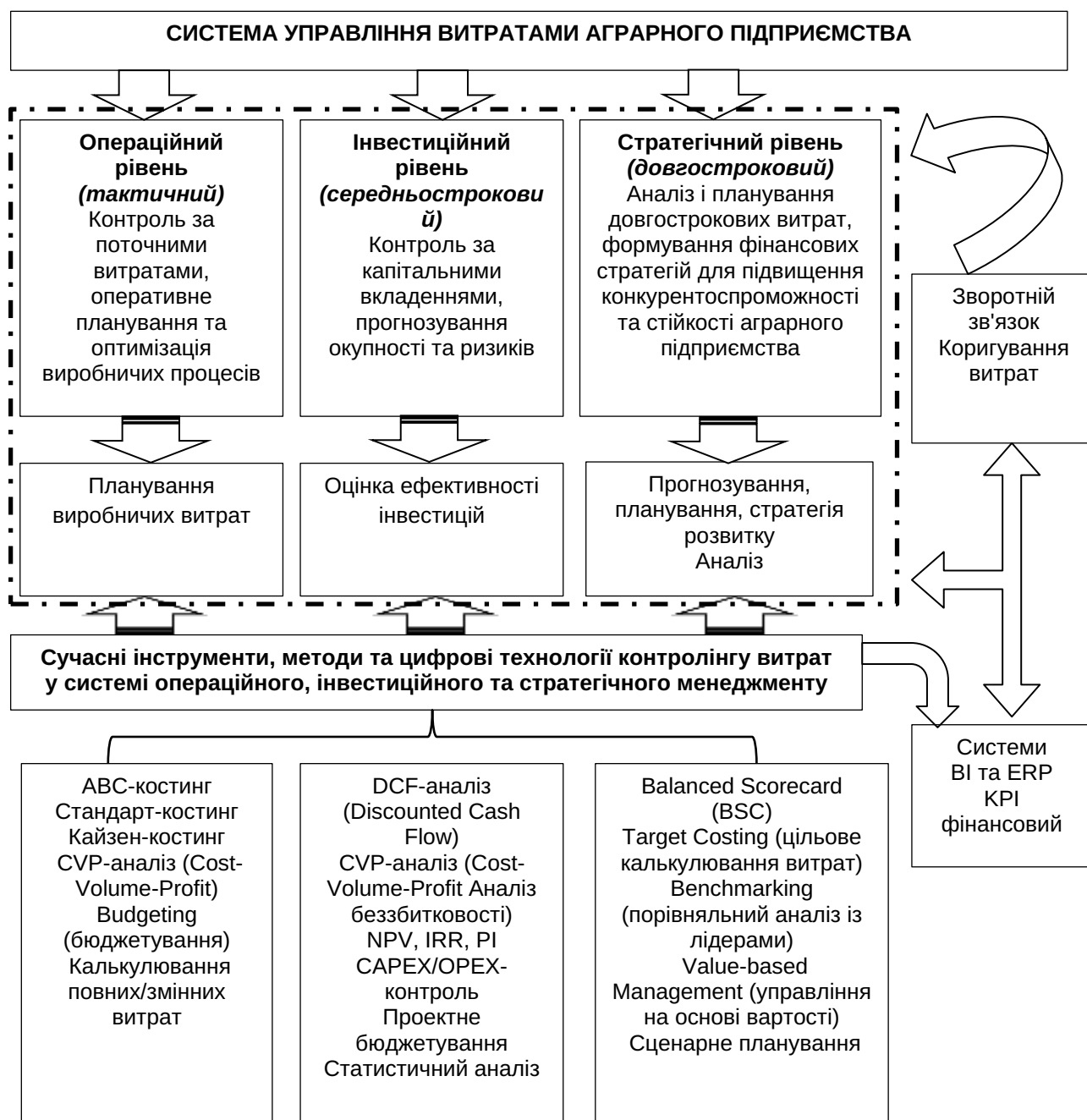


Рис. 1. Інтегрована модель контролінгу витрат аграрного підприємства в системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту

Джерело: побудовано авторами

Модель передбачає зворотний зв'язок, що забезпечує коригування витрат на основі аналізу даних. Для підтримки управлінських рішень використовується комплекс сучасних інструментів і методів, включаючи ABC-костинг, калькулювання, DCF-аналіз, Balanced Scorecard, Target Costing, KPI, системи BI та ERP, що дозволяє планувати, контролювати та оптимізувати витрати на операційному, інвестиційному та стратегічному рівнях управ-

ління аграрним підприємством, підвищуючи його ефективність і стратегічну стійкість.

Послідовність та взаємозв'язок трьох рівнів контролінгу витрат забезпечують комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами аграрного підприємства.

Операційний рівень зосереджений на поточному контролі та оптимізації виробничих витрат, використовуючи інструменти калькулювання собівартості, ABC-костингу, KPI для

оцінки продуктивності та системи ERP для управління запасами та виробничими процесами (наприклад, контроль витрат на посівні площі або корм для тварин).

Інвестиційний рівень пов'язаний з оцінкою ефективності капіталовкладень і реалізацією інвестиційних проектів, застосовуючи DCF-аналіз, аналіз окупності та Balanced Scorecard для оцінки впливу інвестицій на фінансові показники підприємства (наприклад, будівництво тепличного комплексу або придбання сучасної техніки).

Стратегічний рівень фокусується на довгостроковому плануванні та формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності, використовуючи Target Costing, KPI стратегічного рівня та BI-системи для аналізу ринку, прогнозування цін та планування асортименту продукції.

Взаємозв'язок між рівнями забезпечує безперервний потік даних: інформація з операційного рівня слугує основою для інвестиційних рішень, а результати інвестиційного контролінгу впливають на стратегічне плану-

Таблиця 3

Переваги та сфера застосування сучасних інструментів контролінгу витрат для аграрних підприємств в системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту

Інструмент	Сфера застосування	Переваги на тактичному рівні (операційному)	Переваги на середньостроковому рівні (інвестиційному)	Переваги на довгостроковому рівні (стратегічному)
ABC-костинг (Activity-Based Costing)	Облік і розподіл непрямих витрат за видами діяльності	Точніший розподіл витрат між продуктами/ послугами	Оцінка доцільності інвестицій у процеси	Підвищення стратегічної конкурентоспроможності через оптимізацію витрат
Target Costing (цільове калькулювання)	Управління витратами на етапі проектування продукції	Контроль собівартості під час розробки	Забезпечення інвестиційної привабливості проектів	Формування цінової стратегії на ринку
Kaizen Costing	Безперервне зниження витрат у виробництві	Оптимізація поточних витрат і процесів	Підвищення ефективності капіталовкладень у виробничі системи	Створення культури постійного вдосконалення
Бенчмаркінг витрат	Порівняння з найкращими практиками галузі	Виявлення слабких місць у поточних витратах	Планування інвестицій на основі галузевих стандартів	Формування довгострокових стратегічних орієнтирів
CVP-аналіз (витрати—обсяг—прибуток)	Прийняття рішень щодо обсягів виробництва і цін	Швидкий розрахунок точки беззбитковості	Оцінка інвестиційних ризиків при зміні обсягів	Визначення стратегічних сценаріїв розвитку
Balanced Scorecard (BSC)	Комплексна оцінка ефективності	Короткостроковий контроль показників	Узгодження інвестицій із цілями підприємства	Довгострокова орієнтація на стратегічні пріоритети
ERP-системи	Автоматизація обліку та контролю витрат	Оперативний моніторинг витрат	Інтеграція інвестиційних рішень у єдину систему	Створення гнучкої ІТ-платформи для стратегії розвитку

Джерело: складено авторами за [6–12]

вання, що дозволяє агропідприємству ефективно керувати витратами на всіх горизонтах управління.

Таким чином, Інтегрована модель контролінгу витрат аграрного підприємства в системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту (рис. 1) демонструє логіку розвитку контролінгу витрат: від щоденної економії ресурсів на операційному рівні, через середньострокове планування проектів на інвестиційному рівні, до довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності на стратегічному рівні.

Кожен сучасний інструмент управління витратами підтримує управлінські рішення на операційному рівні через щоденний контроль та оптимізацію виробничих витрат, на інвестиційному рівні через оцінку ефективності середньострокових проектів і планування капіталовкладень, а також на стратегічному рівні через формування довгострокових стратегій підвищення конкурентоспроможності та вартості підприємства (табл. 3). Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати і управляти витратами, забезпечуючи прозорість фінансових потоків, ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей агробізнесу.

Використання сучасних інструментів контролінгу витрат дозволяє забезпечити точність, прозорість і ефективність управління фінансовими та матеріальними ресурсами аграрного підприємства на всіх рівнях управління. На операційному рівні це проявляється у щоденному контролі та оптимізації ресурсів, скороченні непродуктивних витрат і підвищенні продуктивності виробничих процесів. На інвестиційному рівні інструменти контролінгу сприяють обґрунтуванню та плануванню капіталовкладень, оцінці інвестиційної доцільності проектів та управлінню середньостроковими фінансовими ризиками. На стратегічному рівні вони забезпечують формування довгострокових рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію собівартості продукції та стаке зростання вартості підприємства. Таким чином, інтегроване застосування сучасних інструментів контролінгу витрат створює основу для комплексного управління фінансовою ефективністю та стратегічним розвитком агробізнесу.

Висновки. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та високої мінливості зовнішнього середовища ефективний контролінг витрат виступає ключовим інструментом

забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Застосування сучасних методів управління витратами дозволяє інтегрувати операційний, інвестиційний та стратегічний рівні менеджменту в єдину систему, що забезпечує прозорість фінансових потоків, оптимізацію використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

На операційному рівні інструменти, такі як ABC-костинг, стандарт-костинг, кайзен-костинг та Just-in-Time, забезпечують щоденний контроль собівартості продукції, виявлення неефективних процесів і скорочення поточних витрат. На інвестиційному рівні методи бюджетування, CVP-аналіз, ROI, NPV та IRR дозволяють обґрунтовано оцінювати капіталовкладення, мінімізувати фінансові ризики та забезпечувати ефективність середньострокових проектів. На стратегічному рівні інструменти Balanced Scorecard, Target Costing, Value-Based Management та сценарне планування спрямовані на довгострокове зростання вартості бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості та формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, впровадження цифрових технологій, зокрема ERP- та BI-систем, забезпечує інтеграцію даних у реальному часі, автоматизацію контролю витрат та підвищення точності управлінських рішень. Це створює можливості для аграрних підприємств не лише знижувати витрати, а й формувати ефективні фінансові та стратегічні моделі розвитку.

Однак, деякі питання щодо управління витратами аграрного підприємства із застосуванням сучасних інструментів потребують подальшого дослідження. Зокрема, необхідно більш детально вивчити адаптацію методів контролінгу до специфіки різних видів аграрного виробництва, оскільки різні галузі мають власні технологічні, фінансові та ресурсні особливості. Також актуальним є удосконалення методів інтеграції цифрових технологій, включаючи ERP- та BI-системи, для підвищення точності планування та оперативного контролю витрат. Крім того, слід дослідити вплив застосування сучасних інструментів контролінгу на стратегічний розвиток підприємства, оцінити їхню ефективність у довгостроковій перспективі та визначити оптимальні підходи до інтеграції цих інструментів у комплексну систему управління, яка забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкого зростання вартості бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Nuzhna O., Koval, V., Rodchenko L. Making managerial decisions in the agrarian management through the use of ABC-Analysis Tool. *International Journal of Management*. 2018. № 9 (3). P. 73–83. URL: <https://www.paulorodrigues.pro.br/ojs/ijmp/index.php/ijmp/article/view/901/1177> (дата звернення 20.09.2025)
2. Staševa L. H., Gurská S., Machová R. Statistical analysis of suitability of the activity based costing method in agricultural enterprises. *Journal of Management*. 2020. № 22 (2). P. 45–59. URL: <https://www.researchgate.net/publication/348672270> (дата звернення 19.09.2025)
3. Klimek P., Wrobel M. Target Costing as an Approach to reduce Costs in closed-loop agricultural systems. *Procedia CIRP*. 2023. № 112. P. 345–350. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.04.057>
4. Khudair H., Mahdi S. The Integration between Target Costing and Resource Consumption Accounting to Support the Competitive Stance of Iraqi Companies. *Migration Letters*. 2022. №19 (4). P. 4436–4452. URL: <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/download/4436/3072/13072> (дата звернення 19.09.2025)
5. Державна служба статистики України. Витрати на виробництво сільськогосподарської продукції (робіт, послуг). Київ: Держстат України. 2023. URL: <https://stat.gov.ua/en/datasets/costs-production-agricultural-products-works-services> (дата звернення 17.09.2025)
6. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 13–14. С. 43–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2022_13-14_8 (дата звернення 20.09.2025)
7. Павлова С. І, Магнушевська Т. М. Метод таргет-костингу як прогресивний метод управління витратами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 56-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg_2016_10%282%29__14 (дата звернення 17.09.2025)
8. Kayode A. S., Adewale J. L., Aderemi O. A., Adewumi A. S. Kaizen Costing System and Product Cost Reduction: Evidence from Selected Manufacturing Companies in Osun State, Nigeria. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 2019. № 7(4). DOI: <https://doi.org/10.24940/theijhss/2019/v7/i4/HS1904-003>
9. Бобровник Д. О. Організаційно-економічний механізм використання бенчмаркінгу у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Соціальний Калейдоскоп*. 2020. № 1 (3). С. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.47567/bomivit.1-3.2020.01>
10. Догадайло Я. В., Лабунська А. О. Сутність та призначення CVP-аналізу в сучасних умовах. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. №. 33. С. 70–83. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5fc88671-76e7-4261-ab3b-d6d17c82505b/content> (дата звернення 17.09.2025)
11. Гордієнко М. І, Дегтяренко А.В. CVP-аналіз в аграрному виробництві: проблеми впровадження та переваги застосування. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Т. 16 (1). С. 161–165.
12. Черв'яков В. Впровадження ERP-систем для обліку матеріальних ресурсів у сільському господарстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344 (4). С. 629–634. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-89>
13. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2009. 528 с.
14. Корбутяк А. Г., Сокровольська Н. Я. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48>
15. Мілаш І. В., Гаркуша Н. М. Управління витратами підприємств роздрібної торгівлі за центрами відповідальності. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 113–117, с. 114.
16. Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств: монографія. Укр. держ. акад. залізн. трансп. Харків, 2010. 263 с.
17. Дідур Г. І., Мельничук О. І., Телічко Н. А., Лівінський А. І. Управління витратами в операційній системі аграрних підприємств на засадах логістичного підходу. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.79>

REFERENCES:

1. Nuzhna O., Koval, V., & Rodchenko L. (2018) Making managerial decisions in the agrarian management through the use of ABC-Analysis Tool. *International Journal of Management*, vol. 9(3), pp. 73–83. Available at: <https://www.paulorodrigues.pro.br/ojs/ijmp/index.php/ijmp/article/view/901/1177>. (accessed September 20, 2025)
2. Staševa L. H., Gurská S., & Machová R. (2020) Statistical analysis of suitability of the activity based costing method in agricultural enterprises. *Journal of Management*, vol. 22 (2), pp. 45–59. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/348672270>. (accessed September 19, 2025)

3. Klimek P., & Wrobel M. (2023) Target Costing as an Approach to reduce Costs in closed-loop agricultural systems. *Procedia CIRP*, vol. 112, pp. 345–350. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.04.057>.
4. Khudair H., & Mahdi S. (2022). The Integration between Target Costing and Resource Consumption Accounting to Support the Competitive Stance of Iraqi Companies. *Migration Letters*, no. 19 (4), pp. 4436–4452. Available at: <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/download/4436/3072/13072>. (accessed September 19, 2025)
5. State Statistics Service of Ukraine (2023) Vytraty na vyrobnytstvo silskohospodarskoi produktsii (robit, posluh) [Production costs of agricultural products (works, services)]. Kyiv: Derzhstat Ukrainy. Available at: <https://stat.gov.ua/en/datasets/costs-production-agricultural-products-works-services> (accessed September 17, 2025). (in Ukrainian)
6. Sitkovska A. O. (2022) Kontrolinh yak instrument stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarynoho pidpriemstva [Controlling as a tool of strategic management of agricultural enterprise competitiveness]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 13–14, pp. 43–47. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2022_13-14_8 (accessed September 20, 2025). (in Ukrainian)
7. Pavlova S. I., & Mahnushevska T. M. (2016) Metod tarhet-kostynhu yak prohresyvnyi metod upravlinnia vytratamy [Target costing method as a progressive method of cost management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, vol. 10 (2), pp. 56–58. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__14 (accessed September 17, 2025). (in Ukrainian)
8. Kayode A. S., Adewale J. L., Aderemi O. A., & Adewumi A. S. (2019) Kaizen Costing System and Product Cost Reduction: Evidence from Selected Manufacturing Companies in Osun State, Nigeria. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, vol. 7(4). DOI: <https://doi.org/10.24940/theijhss/2019/v7/i4/HS1904-003>
9. Bobrovnyk D. O. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm vykorystannia benchmarkingu u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti ahrarynykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism of benchmarking use in improving competitiveness of agricultural enterprises]. *Sotsialnyi Kaleidoskop – Social Kaleidoscope*, no. 1(3), pp. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.47567/bomivit.1-3.2020.01>. (in Ukrainian)
10. Dohadailo Ya. V., & Labunska A. O. (2019) Sutnist ta pryznachennia CVP-analizu v suchasnykh umovakh [The essence and purpose of CVP analysis in modern conditions]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, no. 33, pp. 70–83. Available at: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5fc88671-76e7-4261-ab3b-d6d17c82505b/content> (accessed September 17, 2025). (in Ukrainian)
11. Hordiienko M. I., & Dehtiarenko A. V. (2009) CVP-analiz v ahrarynomu vyrobnytstvi: problemy vprovadzhennia ta perevahy zastosuvannia [CVP analysis in agricultural production: problems of implementation and advantages of application]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky – Scientific Papers of KNTU. Economic Sciences*, vol. 16 (1), pp. 161–165. (in Ukrainian)
12. Chervakov V. (2025) Vprovadzhennia ERP-system dlia obliku materialnykh resursiv u silskomu hospodarstvi [Implementation of ERP systems for material resources accounting in agriculture]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 344(4), pp. 629–634. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-89> (in Ukrainian)
13. Blank I. A. (2009) Finansovy menedzhment: navch. posib. [Financial management: textbook]. Kyiv: Nika-Centr, 528 p. (in Ukrainian)
14. Korbutiak A. H., & Sokrovska N. Ya. (2022) Suchasni instrumenty kontrolinhu vytrat v umovakh obmezhenosti resursiv [Modern cost controlling tools in conditions of resource scarcity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48> (in Ukrainian)
15. Milash I. V., & Harkusha N. M. (2017) Upravlinnia vytratamy pidpriemstv rozdribnoi torhivli za tsentramy vidpovidalnosti [Cost management of retail enterprises by responsibility centers]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, no. 4, pp. 113–117. (in Ukrainian)
16. Sablina N. V. (2010) Kontrolinh v upravlinni vytratamy pidpriemstv: monohrafiia [Controlling in enterprise cost management: monograph]. Kharkiv: Ukrainian State Academy of Railway Transport, 263 p. (in Ukrainian)
17. Didur H. I., Melnychuk O. I., Telichko N. A., & Livynskyi A. I. (2025) Upravlinnia vytratamy v operatsiinii systemi ahrarynykh pidpriemstv na zasadakh lohistychnoho pidkhodu [Cost management in the operational system of agricultural enterprises on the basis of the logistic approach]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 10, pp. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.79> (in Ukrainian)