

УДК 338.2:330.322

Романяк Володимир Іванович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0002-8969-0863

Велійка Володимир Іванович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0001-6378-7666X

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Анотація. У статті здійснено науково-теоретичне обґрунтування взаємозв'язку управління витратами та інвестиційної активності підприємств у системі формування їх фінансової стійкості. Доведено, що оптимізація витрат не повинна зводитися до механічного скорочення, а має спиратися на стратегічне балансування між економією ресурсів і створенням умов для розвитку. Запропоновано трактування інвестиційної активності як ключового фактору фінансової адаптації, що забезпечує оновлення основного капіталу, зростання продуктивності та конкурентоспроможності. Розроблено етапну модель управління витратами та інвестиційною активністю, яка передбачає послідовність аналітичного, стратегічного, ресурсно-бюджетного, реалізаційного та контрольного етапів. Визначено роль цифрових технологій у побудові системи контролінгу, що забезпечує точність управлінських рішень, прогнозованість грошових потоків і підвищення інвестиційної віддачі.

Ключові слова: управління витратами, інвестиційна активність, фінансова стійкість, контролінг, стратегія, ефективність, інвестиційний потенціал, цифровізація.

Постановка проблеми. У сучасних умовах макроекономічної нестабільності, енергетичних і логістичних ризиків, розриву ланцюгів постачання та посилення конкуренції, підприємства змушені шукати нові механізми збереження й відтворення фінансової стійкості. З одного боку, зростання собівартості продукції й коливання валютних курсів ускладнюють управління витратами, з іншого — потреба у модернізації та технологічному оновленні вимагає підвищення інвестиційної активності. У таких умовах постає необхідність створення єдиного підходу, який би дозволив не лише мінімізувати витрати, а й забезпечити раціональний розподіл ресурсів для довгострокового зростання.

Фінансова стійкість — це не просто здатність підприємства зберігати платоспроможність, а система динамічної рівноваги між потоками витрат, доходів і капіталовкладень. Її забезпечення передбачає постійне коригування структури витрат і переорієнтацію інвестицій відповідно до змін середовища. Саме тому управління витратами та інвестиціями має розглядатися як взаємопов'язаний процес, у якому економія ресурсів створює фінансові можливості для розвитку, а інвестиції, у свою чергу, знижують питомі витрати та підвищують ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової стійкості та управління витратами активно висвітлюється у працях І. Бланка [1], М. Кизима [2], О. Калченко [3], а також у сучасних дослідженнях OECD (2024) [4], де наголошується на ролі інноваційного інвестування як інструменту підвищення адаптивності підприємств. Значну увагу інвестиційній активності як чиннику стійкого розвитку приділяють R. Vacho, N. Poyda-Nosyk (2025) [5], які доводять, що оптимальне співвідношення між витратами на поточну

діяльність та інвестиційними витратами визначає не лише ефективність, а й життєздатність бізнесу.

Окремо слід відзначити праці D. Dema, L. Sus (2021) [6] і Kasyanenko, Didenko (2024) [7], які розкривають взаємозалежність бюджетування, планування витрат і фінансових інвестицій. Водночас у більшості досліджень проблема взаємозв'язку управління витратами та інвестиційної активності розглядається фрагментарно — переважно в межах фінансового менеджменту або стратегічного планування. Це створює прогалину у розумінні того, як саме інтеграція обох напрямів здатна посилити фінансову стійкість підприємства.

Мета статті. Метою статті є поглиблення теоретико-методичних основ управління витратами та інвестиційною активністю підприємств у контексті забезпечення їх фінансової стійкості та розробка етапної моделі цього процесу з урахуванням принципів стратегічної збалансованості, контролінгу та цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стійкість підприємства не виникає випадково — вона є наслідком зрілої управлінської культури, де кожна гривня витрат і кожен інвестиційний крок підпорядковуються спільній логіці збереження життєздатності бізнесу. Коли ринок стає непередбачуваним, а економіка втрачає ознаки стабільності, саме поєднання розумного контролю витрат та проактивної інвестиційної діяльності перетворюється на стратегічну лінію оборони підприємства. Витрати перестають бути лише бухгалтерським показником — вони набувають ознак управлінського сигналу, який демонструє, наскільки організація здатна підтримувати внутрішню рівновагу між тим, що споживає, і тим, що створює. А інвестиції, своєю чергою, постають не як розкіш чи надлишок, а як інструмент, що забезпечує відновлення потенціалу, модернізацію, технологічну гнучкість і конкурентну перевагу.

Управління витратами в сучасному розумінні — це не лише зниження собівартості, а й постійне вдосконалення структури ресурсів, підвищення ефективності процесів, запровадження енергозберігаючих і цифрових рішень, які одночасно знижують навантаження на фінанси та створюють нові джерела прибутковості. У цьому сенсі витрати мають подвійну природу: з одного боку, вони зменшують ресурс, з іншого — за правильної логіки управління можуть перетворюватися на капітал, який працює на майбутнє. Уміння керівництва розрізняти витрати, що породжують розвиток, і витрати, що гальмують його, є однією з ключових компетенцій стратегічного менеджменту [2; 5].

Інвестиційна активність при цьому виконує роль каталізатора фінансової стабільності. Вона формує матеріальну базу для реалізації стратегій зростання, дозволяє модернізувати основні фонди, упроваджувати нові технології та, зрештою, скорочувати постійні витрати через підвищення продуктивності. Без інвестицій навіть найефективніше управління витратами приречене на виснаження — підприємство поступово втрачає здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Тому головний принцип сучасного фінансового менеджменту полягає у пошуку динамічного балансу: витрати повинні забезпечувати ресурс для інвестицій, а інвестиції — знижувати майбутні витрати.

Така логіка породжує новий тип управлінського мислення, у якому короткострокова економія поступається довгостроковій раціональності. Це особливо помітно в умовах, коли швидкість технологічних змін перевищує інерцію старих бізнес-моделей. Тоді скорочення витрат без паралельного оновлення активів стає не стратегією виживання, а стратегією повільного згасання. Підприємства, які вміють одночасно економити й інвестувати, фактично створюють власну фінансову екосистему: ресурси, вивільнені з неефективних напрямів, реінвестуються в ті, що мають потенціал зростання. У результаті виникає самопідживлювальний цикл розвитку, у якому інвестиції стають механізмом компенсації минулих витрат, а витрати — джерелом нових можливостей [4].

Поступово формується нова культура управління — культура, у якій фінансова дисципліна поєднана з підприємницьким мисленням. Вона ґрунтується не на заборонах, а на усвідомленні вартості кожної дії. У межах такої культури фінансовий менеджер мислить не категоріями «скільки зекономили», а категоріями «що створили на кожен вкладену одиницю». Відбувається зсув акцентів: мета полягає не в зменшенні витрат, а у збільшенні ефективності їх використання.

Водночас виявляється, що управління витратами та інвестиційною активністю неможливо звести до окремих процесів. Вони мають спільну логіку розвитку — від аналізу ситуації до коригування результатів. Ця логіка утворює цикл, який можна уявити як живу систему взаємодії етапів: спочатку проводиться діагностика витрат і фінансового стану, далі — формулюються стратегічні орієнтири, визначаються джерела фінансування, розробляються бюджети, реалізуються інвестиційні проекти, а потім здійснюється аналіз результатів і формування нових планів. Усе це відбувається не лінійно, а у вигляді повторюваних ітерацій — постійного навчання організації на власних фінансових рішеннях.

Кожен етап цього процесу має власну функцію та аналітичне наповнення. На початковому етапі підприємство проводить глибоку ревізію витрат, виявляє «витратні вузли», оцінює їхню гнучкість і ступінь впливу на кінцевий результат. Аналітика перетворюється на своєрідний рентген організації: вона дозволяє побачити, де відбувається витік ресурсів, які процеси дублюються, а які — створюють додану вартість. Цей етап вимагає не лише фінансових даних, а й управлінської інтуїції, здатності поєднувати цифри з розумінням реального бізнес-контексту.

Після діагностики настає етап формування стратегічного бачення. Тут витрати перестають бути «поганим словом» — вони перетворюються на категорію інвестицій у розвиток. Стратегічне управління витратами означає розуміння того, що певні витрати є необхідними для майбутнього прибутку: це витрати на освіту персоналу, на цифрову трансформацію, на підвищення якості, на дослідження й інновації. У результаті формується новий підхід: замість простого скорочення — інтелектуальна реструктуризація витрат, що веде до зростання цінності підприємства.

Наступним логічним кроком стає перехід до ресурсно-бюджетної фази. Саме тут стратегічні рішення набувають конкретного фінансового змісту: розробляються бюджети, визначаються джерела фінансування, встановлюються обмеження за статтями витрат, розраховується структура капіталу. Цей етап вимагає високої точності, адже будь-яка помилка у балансі доходів і витрат здатна зруйнувати навіть найкращу стратегію. Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують автоматизовані системи бюджетування, що інтегрують облік, планування та контроль у єдине інформаційне середовище [3]. Завдяки цьому управління витратами та інвестиційними програмами стає безперервним процесом, а не періодичною кампанією.

Після планування настає найвідповідальніший період — реалізація. У цей момент важливо не допустити розриву між фінансовим планом і реальними потоками коштів. Операційне казначейство, системи контролінгу, аналіз відхилень і гнучке управління платоспроможністю стають центральними механізмами стабільності. Ефективна взаємодія фінансового та операційного менеджменту дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, перерозподіляти ресурси, підтримувати баланс між витратами та доходами. У цей період виявляється справжня зрілість управлінської системи: наскільки вона здатна діяти гнучко, але без втрати контролю.

Врешті, контрольний етап завершує цикл. Тут підприємство не просто звітує про виконання бюджету — воно оцінює ефективність рішень, вимірює реальну віддачу від інвестицій, виявляє відхилення й робить висновки для наступного циклу. Таким чином формується механізм самооновлення фінансової системи. Контролінг у цьому контексті —

це не каральний інструмент, а інтелектуальна функція аналізу й навчання, яка дозволяє перетворювати кожну помилку на джерело майбутнього вдосконалення.

Узагальнюючи, логіку цього процесу можна представити як послідовність етапів, де кожен з них є не окремим кроком, а частиною цілісного циклу, що повторюється у часі. Цей цикл не має фіксованого початку чи кінця — він працює як система постійної адаптації. Саме така концепція лежить в основі запропонованої нижче моделі управління витратами та інвестиційною активністю підприємства, яка поєднує аналітичний, стратегічний, ресурсно-бюджетний, реалізаційний і контрольно-аналітичний виміри.

Таблиця 1. Етапи управління витратами та інвестиційною активністю підприємства

Етап	Зміст етапу	Очікувані результати
Аналітичний	Аналіз структури витрат, маржинальності, оборотності активів; виявлення неефективних витрат; оцінка інвестиційного потенціалу та ризиків	Сформована база для планування: карти витрат, рентабельності та інвестиційних можливостей
Стратегічний	Визначення пріоритетів інвестування; узгодження витрат з цілями розвитку; розробка КРІ і критеріїв доцільності капіталовкладень	Визначені цільові напрями інвестицій і стандарти ефективності
Ресурсно-бюджетний	Переклад стратегічних цілей у фінансові плани; балансування потоків витрат і джерел інвестування; розрахунок оптимальної структури капіталу	Консолідований бюджет витрат і інвестицій з урахуванням обмежень і ресурсної доступності
Реалізаційний	Управління поточними витратами; контроль виконання інвестиційних програм; оперативне коригування фінансових потоків	Забезпечення дисципліни витрат, своєчасність фінансування проєктів, стабілізація ліквідності
Контрольно-аналітичний	Порівняння планових і фактичних показників; аналіз відхилень; оцінка ефективності інвестицій; оновлення бюджетів	Зворотний зв'язок, адаптація планів, формування нових сценаріїв розвитку

Джерело: узагальнено авторами на основі сучасних підходів до інтегрованого управління витратами та інвестиціями [3; 5; 7].

Ця схема не є простою методичною послідовністю — це своєрідна фінансова архітектура підприємства, у якій кожен елемент має свою вагу й логічний зв'язок з іншим. Її можна порівняти з системою кровообігу: якщо одна ланка працює неузгоджено, виникає дисбаланс, що поступово руйнує загальну стійкість. Тому ефективне управління витратами та інвестиціями вимагає безперервного моніторингу, актуалізації даних, гнучких моделей прогнозування та здатності ухвалювати рішення на основі фактів, а не інтуїції.

Цифровізація стає у цьому контексті не допоміжним інструментом, а умовою існування. ERP-системи, BI-аналітика, автоматизовані платформи управлінського обліку створюють прозоре середовище, у якому можна одночасно бачити структуру витрат, динаміку інвестицій, результати виконання бюджетів і прогноз грошових потоків. Цифрова аналітика переводить управління з площини реакцій у площину передбачення: вона дає змогу оцінювати наслідки рішень до їх реалізації, моделювати сценарії, оптимізувати структуру капіталу й обігових коштів [8].

Важливо підкреслити, що управління витратами не є протилежністю розвитку — це його форма. Сучасні підприємства дедалі частіше переходять від політики «зменшення» до політики «розумного використання». Економія без інвестицій призводить до деградації;

інвестиції без контролю — до перевитрат. Тільки взаємодія цих двох складових формує стабільну фінансову екосистему.

Коли підприємство усвідомлює, що фінансова стійкість не є разовим результатом, а процесом безперервного балансування, воно починає діяти інакше. Будь-яке рішення оцінюється через призму майбутнього впливу на витрати, ліквідність і можливість інвестувати. Фінансова стратегія стає системою координат, у якій короткострокові кроки підпорядковуються довгостроковій меті. У такій системі управління витратами й інвестиціями набуває ознак не лише економічної, а й філософської категорії — вона виражає здатність організації жити у гармонії з власними ресурсами, часом і ризиками.

Висновок. Управління витратами та інвестиційна активність у сучасних умовах набувають значення не лише фінансових, а й стратегічних категорій, від яких залежить здатність підприємства зберігати стійкість і відновлюватися після кризових збурень. Сучасне підприємство виживає не тому, що витрачає менше, а тому, що розуміє сенс кожної витраченої одиниці ресурсів і вміє перетворювати її на потенціал розвитку. Раціональне управління витратами перестає бути лише інструментом контролю — воно стає способом мислення, у якому аналітика, стратегія та фінансова інтуїція утворюють єдину систему прийняття рішень.

Інвестиційна активність, у свою чергу, формує основу для перетворення заощаджених ресурсів у довгострокову вартість. Вона підвищує гнучкість бізнесу, зменшує залежність від зовнішніх коливань і забезпечує оновлення виробничих, технологічних і людських ресурсів. Саме через інвестиції підприємство створює нові канали прибутковості, розширює ринки та зміцнює позиції у конкурентному середовищі. Тому фінансова стійкість — це не статичний стан, а динамічна рівновага між процесами економії й відтворення.

Розроблена концепція етапного управління витратами та інвестиційною активністю доводить, що стабільність досягається через безперервність циклу «аналіз — стратегія — бюджетування — реалізація — контроль». Така система не лише попереджає фінансові кризи, а й забезпечує здатність швидко реагувати на виклики, адаптуватися до ринкових змін і зберігати внутрішню керованість навіть у нестабільному середовищі.

У результаті фінансова стійкість постає не як мета, а як властивість організації, що виникає тоді, коли управління витратами та інвестиціями перетворюється на інтегровану культуру управління. Вона поєднує економічну доцільність із інноваційним мисленням, технологічну ефективність із людським потенціалом, дисципліну з гнучкістю.

Цифрові інструменти — ERP, BI-аналітика, автоматизовані платформи контролінгу — роблять цю культуру вимірюваною та науково керованою. Вони підсилюють здатність підприємства бачити взаємозв'язки між витратами, інвестиціями та результатами, приймати рішення не інтуїтивно, а на основі даних. Саме у цій синергії аналітики, стратегії та технологій закладено сучасну формулу фінансової стійкості, що дозволяє не лише зберігати рівновагу, а й створювати нову цінність у динамічній економіці.

Таким чином, управління витратами та інвестиційна активність мають розглядатися як єдиний процес, у якому економія ресурсів слугує джерелом для розвитку, а розвиток — запорукою подальшої економії. У цьому взаємному русі формується фінансова архітектура підприємства — гнучка, саморегульована, здатна підтримувати баланс між стабільністю і зростанням, між поточним результатом і майбутнім потенціалом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк І. О. (2020). Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Ніка-Центр.
2. Кизим М. О., Гончаренко О. П. (2023). Розвиток фінансового планування в умовах цифрової економіки. *Фінанси України*, №2, 33–44.

3. Калченко О., Шишкіна О., Данилович В. (2022). Автоматизація процесів управління витратами на підприємстві. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, №1, 78–86.
4. OECD. (2024). *Corporate Finance Resilience in Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing.
5. Bacho R., Poyda-Nosyk N. (2025). Enhancing the methodology for assessing the financial stability of enterprises. *Scientific Bulletin of IAS*, 4(3), 112–120.
6. Dema D., Sus L., & Sus Y. (2021). Formation of the financial planning mechanism under uncertainty. *Business Inform*, №9, 207–215.
7. Kasyanenko L., & Didenko L. (2024). Financial strategy and planning in post-crisis recovery of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 56–63.
8. Kolesnyk T., & Romaniuk V. (2023). Digital transformation of financial planning: trends and challenges. *Economic Analysis*, 33(2), 97–105.

REFERENCES

1. Iank, I. O. (2020). *Financial Management: textbook*. Kyiv: Nika-Center.
2. Kyzym, M., & Honcharenko, O. (2023). Development of financial planning in the digital economy. *Finance of Ukraine*, 2, 33–44.
3. Kalchenko, O., Shyshkina, O., & Danylovysh, V. (2022). Automation of cost management processes at the enterprise. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 1, 78–86.
4. OECD. (2024). *Corporate Finance Resilience in Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing.
5. Bacho, R., & Poyda-Nosyk, N. (2025). Enhancing the methodology for assessing the financial stability of enterprises. *Scientific Bulletin of IAS*, 4(3), 112–120.
6. Dema, D., Sus, L., & Sus, Y. (2021). Formation of the financial planning mechanism under uncertainty. *Business Inform*, 9, 207–215.
7. Kasyanenko, L., & Didenko, L. (2024). Financial strategy and planning in post-crisis recovery of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 56–63.
8. Kolesnyk, T., & Romaniuk, V. (2023). Digital transformation of financial planning: trends and challenges. *Economic Analysis*, 33(2), 97–105.

Romaniak Volodymyr
(Postgraduate student of European University)
Veliika Volodymyr
(Postgraduate student of European University)

COST MANAGEMENT AND INVESTMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING FINANCIAL STABILITY

Abstract. *The article substantiates the interrelation between cost management and investment activity of enterprises as the core of their financial stability. It proves that effective cost management should not be limited to cost reduction but integrated with strategic investment decisions aimed at long-term growth. The authors propose a phased model of cost and investment management including analytical, strategic, resource-budget, implementation, and control stages. The role of digital technologies in the development of a controlling system that enhances transparency and investment efficiency is emphasized.*

Keywords: *cost management, investment activity, financial stability, controlling, strategy, efficiency, investment potential, digitalization.*