

<https://doi.org/10.26565/2311-2379-2026-110-05>
УДК 657.47:005.52:658.5

Р. І. МАГІЙОВИЧ *

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4240-4954>, e-mail: magrus25@ukr.net

* Північний кампус Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. В. Великого, 1, м. Дубляни, Львівська область, 80381, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано, що стратегічний аналіз витрат набуває ролі інтегративного інструменту підвищення ефективності бізнес-моделі підприємства в умовах нестабільності, зростання ресурсних обмежень, технологічних змін і посилення ризиків. Визначено, що традиційна логіка «облік-контроль-скорочення» не забезпечує сталого ефекту без узгодження витрат із механізмом створення цінності, системою побудови процесів та моделлю монетизації. Обґрунтовано підхід, за яким управління витратами розглядається як стратегічна компетенція, що має бути вбудована в аналіз бізнес-моделі на рівні основних видів діяльності, ресурсів, партнерських мереж і каналів взаємодії з клієнтами. Запропоновано методичне розуміння стратегічного аналізу витрат, яке поєднує ідентифікацію стратегічних драйверів витрат; аналіз поведінки витрат; процесно-орієнтоване групування витрат (на основі управлінського обліку та цифрових інформаційних систем); порівняльне оцінювання за сценаріями (вартісні наслідки рішень, змін технології, логістичних контурів, продуктового портфеля). На основі відкритих статистичних даних показано, що домінування проміжного споживання у структурі використання випуску формує об'єктивний запит бізнесу на інструменти стратегічної оптимізації витрат, а не лише на короткострокову економію. Обґрунтовано практичні напрями застосування розрахунку цільових витрат та кайзен-костингу, цифрових панелей контролінгу, а також матриці «блоки бізнес-моделі-чинники витрат-інструменти впливу». Наукова новизна полягає у обґрунтуванні та формалізації логіки переходу від аналізу витрат за статтями до аналізу витрат як стратегічного ресурсу бізнес-моделі та у формулюванні пропозиції інтегрованого алгоритму прийняття рішень щодо підвищення її ефективності через керування основними чинниками витрат підприємства.

Ключові слова: **стратегічний аналіз, стратегічне управління витратами, управлінський облік, контролінг, бізнес-модель.**

JEL Classification: M41, M21, L25, D24.

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище підприємств в Україні зумовлене низкою негативних факторів. Протягом останніх років, вітчизняний бізнес змушений боротись за виживання в умовах цінових потрясінь, енергетичної кризи, дефіциту ресурсів, логістичних обмежень та ризиків. Зазначені фактори призвели до змін підприємств за величиною, структурою та поведінкою. Початок повномасштабної війни внаслідок російської агресії спричинив різке зростання інфляції. Зокрема, за підсумками 2022 року пікове значення становило 26,6 % (Індекс інфляції, 2026). До того ж, відбувалося руйнування виробничих потужностей, розрив ланцюгів постачання та зростання виробничих витрат. Незважаючи на те, що в наступні роки, інфляція почала сповільнюватися (5,1 % у 2023 році, 12,0 % у 2024 та 8,0 % у 2025 році) (Індекс інфляції, 2026), суттєвий тиск на витрати підприємств залишався через енергетичні атаки та дефіцит ресурсів.

Потреба у стратегічній оптимізації витрат підсилюється структурними пропорціями національної економіки, оскільки проміжне споживання формує переважну частку використання випуску. Відповідно, можна стверджувати про високу чутливість бізнесу до витрат ресурсів, комплектуючих та послуг у міжгалузевих зв'язках. За даними Держстату



України загальне проміжне споживання за 2021 рік становило 7 874 027 млн. грн. при загальному випуску у 13 324 876 млн. грн. (близько 59,1 % випуску) (Держстат, 2022), що дає підстави стверджувати про високе значення ресурсно-ланцюгових чинників у витратній архітектурі підприємств і релевантність стратегічних інструментів, орієнтованих на перебудову процесів та ланцюгів постачання.

Слід зауважити, що традиційний операційний аналіз витрат значною мірою покладається на врахування відхилень собівартості після завершення процесу. Однак такий підхід часто виявляється запізнілим для прийняття стратегічних рішень. Справедливим буде зазначити, що оперативний аналіз сприяє швидкому відновленню контролю. Втім, на практиці, нерідко завдання полягає у доборі та комбінуванні методів управління витратами відповідно до цілей підприємства. Вітчизняні дослідниці І. Є. Семенча та Т. В. Гринько слушно звертають увагу на те, що підприємства дедалі частіше змушені перепроєктовувати власні бізнес-моделі (Semench & Grynko, 2025). Вони змінюють ціннісні пропозиції, канали збуту, партнерські мережі та цифрові контури діяльності. Відповідно, з'являються нові вимоги до витратної аналітики, яка має прив'язувати витрати до логіки створення та монетизації цінності. Основна проблема полягає у фрагментарності витратного аналізу на багатьох підприємствах. Він обмежується бюджетуванням, калькулюванням та контролем відхилень. Однак наявні стратегічні виклики потребують комплексного механізму управління витратами. Такий механізм, на переконання автора, має бути інтегрованим із бізнес-моделлю підприємства та підтримуватись цифровими інструментами прозорості.

Аналіз досліджень. В сучасному вітчизняному науковому дискурсі простежується зближення трьох тематичних аспектів досліджуваної проблематики. Науковці зосереджуються на розвідках розвитку стратегічного управлінського обліку як інформаційної платформи стратегічного управління, системного моделювання механізмів управління витратами та їх адаптації до невизначеності, а також дослідженні зміни бізнес-моделей і критеріїв їх ефективності. Представник львівської наукової спільноти Я. Р. Ярема розглядає стратегічний управлінський облік як відповідь на потребу довгострокових управлінських рішень і підкреслює необхідність реорганізації інформаційної бази підприємства на основі сучасних інформаційних технологій (Yarema, 2022). Л. О. Згалат-Лозинська та В. М. Лич звертають увагу на проблему розпорошеності витрат у сфері інновацій та брак обліково-аналітичних інструментів для їх стратегічної інтерпретації, що особливо критично для інвестиційних рішень та післявоєнного відновлення (Згалат-Лозинська & Лич, 2022). Практичний аспект управління витратами знаходить відображення у роботах, присвячених добору та комбінуванню конкретних методів. Л. А. Пархоменко, Л. М. Малюга, О. С. Фротер та І. О. Нижник акцентують необхідність оперативного аналізу собівартості та поєднання різних методів управління витратами відповідно до цілей підприємства (Пархоменко та ін., 2022). Системний погляд на проблематику пропонують також О. Ю. Ємельянов, О. Б. Курило та Т. О. Петрушка, які розглядають механізм, методи та способи управління витратами як інструменти підвищення ефективності господарської діяльності і підкреслюють потребу їх систематизації (Ємельянов et al., 2022). Моделювання систем управління витратами як цілісних структур представлено у дослідженнях Н. О. Слободянюк та О. Ю. Біднової. Дослідниці обґрунтовують модель, що включає суб'єкт і об'єкт управління, функціональні підсистеми, організаційно-економічний механізм та зворотні зв'язки, і пов'язують ефект впровадження з підвищенням рентабельності при контролі рівня витрат (Slobodianuk & Bidnova, 2023). Особливої актуальності набуває контекст невизначеності, який розглядають В. І. Захарченко, М. О. Акулюшина та Л. М. Лінгур, стверджуючи про необхідність сценарного підходу в стратегічному аналізі витрат підприємства (Захарченко et al., 2024). Втім, незважаючи на значні напрацювання у сфері стратегічного управлінського обліку, систематизації методів управління витратами та моделювання бізнес-процесів, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції стратегічного аналізу витрат з логікою бізнес-моделі підприємства. Наявні дослідження розглядають витратні механізми та бізнес-моделі переважно окремо, тоді як практичні виклики сучасного економічного середовища вимагають комплексного підходу, у межах якого стратегічний аналіз витрат слугує інструментом підвищення ефективності бізнес-моделі в умовах невизначеності та ресурсних обмежень.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування стратегічного аналізу витрат як інструменту підвищення ефективності бізнес-моделі підприємства та формування прикладного

розуміння узгодження витратної архітектури зі стратегічною логікою створення/монетизації цінності. Досягнення мети зумовлює необхідність виконати наступні **завдання**:

- уточнити зміст стратегічного аналізу витрат у парадигмі стратегічного управлінського обліку;
- визначити, яким чином витратна структура та чинники витрат визначають бізнес-модель і впливають на її ефективність;
- розробити аналітичну матрицю узгодження блоків бізнес-моделі з інструментами стратегічного аналізу витрат і метриками ефективності;
- продемонструвати логіку застосування через ілюстративний сценарний розрахунок;
- сформулювати висновки щодо управлінських рішень для українських підприємств у період нестабільності.

Методологія дослідження. Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні системного підходу до управління витратами з концепцією бізнес-моделі як системи створення та монетизації цінності. Концептуально робота спирається на розуміння системи управління витратами як структури, що включає аналітичні методи, організаційно-економічний механізм та зворотні зв'язки, які інтегрують витратний аналіз у цикл стратегічних і операційних рішень підприємства. Для інтерпретації зв'язку між стратегічною позицією підприємства та структурою витрат враховано результати міжнародних досліджень, які показують, що різні стратегічні орієнтації корелюють з різною витратною архітектурою через вибір виробничих потужностей, частку фіксованих інвестицій та ресурсні зобов'язання. Інструментарій стратегічного управлінського обліку застосовано для розкриття механіки стратегічного аналізу витрат.

Моделювальна частина роботи здійснена з використанням методу ілюстративного кейсу та табличного сценарного аналізу, який використано для демонстрації напрямів впливу перенаштування витратної архітектури на інтегральні показники ефективності бізнес-моделі. Слід зробити застереження, що такий підхід не претендує на емпіричне вимірювання результатів конкретного підприємства, однак забезпечує прозору логіку причинно-наслідкового зв'язку між драйверами витрат, інструментами стратегічного аналізу та управлінськими наслідками для бізнес-моделі. Для формування авторської аналітичної матриці використано узагальнення українських досліджень стратегічного управлінського обліку та моделювання систем управління витратами в умовах невизначеності, доповнене релевантними міжнародними підходами до оцінки ефективності бізнес-моделей. Окремо враховано інституційний контекст цифровізації та державних політик підтримки цифрової трансформації в Україні у воєнний період як чинники підвищення стійкості бізнесу та передумови для впровадження сучасних підходів до витратної прозорості й аналітики.

Основні результати дослідження. Спираючись на підходи вітчизняних науковців до стратегічного обліку, доцільно погодитися з тезою Я. Р. Яреми, що стратегічний рівень облікової інформації має забезпечувати прийняття довгострокових рішень і тому не може обмежуватися фінансовою звітністю чи традиційним калькулюванням (Yageta, 2022). Він має включати зовнішні параметри (ринок, конкуренти) і прогнозування. Відповідно, більш коректною видається пропозиція інтерпретувати стратегічний аналіз витрат як комплексний процес, що охоплює 5 основних рівнів:

- діагностика витратної архітектури у розрізі бізнес-моделі (які блоки генерують витрати й які блоки монетизують цінність);
- ідентифікація факторів витрат (структурних, процесних, клієнтських, цифрових);
- стратегічне калькулювання та порівняльний аналіз (у т.ч. cost-to-serve, клієнтська/канальна прибутковість, бенчмаркінг конкурентів);
- проектування цільових витрат та параметрів структури витрат (частка фіксованих/змінних, «жорсткість» витрат, рівень операційного важеля) під стратегічну позицію;
- контроль і зворотний зв'язок через циклічний механізм управління витратами.

Слід зауважити, що така логіка узгоджується з практичною орієнтацією українських досліджень на поєднання стратегічного планування витрат з оперативним контролем і цифровою прозорістю. У контексті бізнес-моделі важливо врахувати розуміння ефективності бізнес-моделі як багатовимірної категорії. І. В. Височин та С. М. Лях систематизують критерії ефективності, які поєднують фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні метрики.

Дослідники підкреслюють, що цифровізація змінює логіку створення цінності та висуває на перший план гнучкість і здатність до швидких змін (Височин & Лях, 2025).

Так само Ю. О. Гавриш, О. В. Зозульов та А. Л. Симоненко демонструють на прикладі виходу українських підприємств на європейські ринки, що управління витратами й ефективне використання ресурсів виступають невід'ємним елементом успіху бізнес-моделі поряд із маркетингом, якістю продукту та адаптацією до інституційних відмінностей (Гавриш et al., 2024). Відповідно, можна стверджувати, що стратегічний аналіз витрат має бути змістовно залежним від того, як саме бізнес-модель створює цінність (через основні активності, ресурси, партнери) а також того, як вона її монетизує (канали доходів, тарифи/ціни, клієнтські сегменти, контракти, підписки, сервісні рівні). Нижче подано узагальнену авторську матрицю, яка демонструє узгодження блоків бізнес-моделі (в логіці «цінність-архітектура-монетизація») з інструментами стратегічного аналізу витрат і вимірниками ефективності (див. Таблиця 1).

Окремої уваги заслуговує розуміння, чому стратегічний аналіз витрат підвищує ефективність бізнес-моделі саме як стратегічної конструкції. Колектив зарубіжних дослідників під керівництвом Н. Х. Н. Абдулли визначає стратегічний управлінський облік (SMA) як аналіз даних про продукт у ринках, структуру витрат і витрати конкурентів, а також моніторинг стратегічної позиції (Nik Abdullah et al.). Згадане визначення дає підстави автору стверджувати, що він слугує інструментом зовнішньої і стратегічної релевантності і прямо підтримує рішення щодо бізнес-моделі.

Слід зауважити, що взаємозв'язок стратегії та витратної структури напряму пов'язаний з вибором ресурсних зобов'язань і потужностей. Стратегічні орієнтації можуть формувати більш жорстку (вища частка фіксованих витрат) або більш гнучку структуру (більше змінних/додаткових ресурсів), що, зрештою, напряму впливає на результати у різних фазах циклів попиту (Banker et al., 2024). Важливий резерв підвищення ефективності бізнес-моделі відкриває міжорганізаційний аспект стратегічного аналізу витрат (Agndal & Nilsson, 2009). Зарубіжні дослідники Р. Купер і Т. Йошікава стверджують, що міжорганізаційні системи управління витратами створюють низхідний тиск на витрати по всьому ланцюгу постачання. Серед механізмів тиску науковці прямо визначають таргет-костинг, мінімально-витратні розслідування та компроміси «якість-ціна-функціональність» (Cooper & Slagmulder, 2004). Відповідно цільові витрати слід розглядати у розрізі узгоджених рішень кількох сторін взаємодії. Наведене, дає підстави автору стверджувати про справжню доцільність врахування використання цільових витрат у процесах прийняття рішень з боку постачальника, виробника і замовника.

Подальший розвиток міжорганізаційного управління витратами визначається характером відносин між контрагентами. Р. Купер та Р. Слагмалдер звертають увагу, що стійкі гібридні форми взаємодії створюють умови для спільних технік зниження витрат, які виходять за межі підприємства та впливають на рішення «виробляти чи купувати» при створенні продукту та управлінням процесу (Cooper & Slagmulder, 2004).

Окремої уваги заслуговує і те, що самі практики міжорганізаційного управління витратами також є неоднорідними за видами діяльності у процесі обміну. Емпіричні спостереження взаємодії між покупцями та постачальниками показують, що інструменти міжорганізаційного управління витратами відрізняються залежно від того, про яку саме активність йдеться, зокрема закупівлі, узгодження специфікацій, організацію потоків, виконання замовлення та післяконтрактні процедури. Єдиного універсального набору практик для всіх стадій обміну методично не виникає (Agndal & Nilsson, 2009). Відповідно, з'являється ще один аргумент щодо інтеграції процесних інструментів скорочення витрат у потоках, деталізації витрат за активностями та цільового формування витрат на міжорганізаційному рівні.

У частині управління потоками доречним є використання концепції «Саме вчасно» (Just in time або ж JIT) логіку синхронізації постачання і виробництва між підприємствами. Колектив зарубіжних дослідників під керівництвом К. В. Грін розглядає JIT як дієву стратегію підвищення компетентності ланцюга постачання і зниження витрат часу та запасів (Green et al., 2014). У частині деталізації витрат взаємодоповнювальним інструментом виступає ABC-аналіз, оскільки у межах управління ланцюгом поставок він використовується як підхід до деталізації витрат за активностями та підтримки управлінських рішень щодо конфігурації ланцюга постачання й організаційних чинників впровадження таких підходів (Askarany et al., 2010).

Таким чином можна стверджувати про розширення предмета витратного управління за межі підприємства і перехід до логіки спільного налаштування витратної архітектури у ланцюгу створення цінності.

Таблиця 1 – Матриця узгодження елементів бізнес-моделі з інструментами стратегічного аналізу витрат та вимірниками ефективності

Table 1 – Matrix for aligning business model elements with strategic cost analysis tools and performance metrics

Елемент бізнес-моделі підприємства	Типові стратегічні драйвери витрат	Інструменти стратегічного аналізу витрат	Вимірники ефективності (приклади)	Управлінський результат
Ціннісна пропозиція (продукт/сервіс, рівень якості, кастомізація)	Складність продукту; рівень якості; частка інноваційних компонентів; витрати на R&D/дизайн	Target costing; аналіз витрат життєвого циклу; аналіз «якість-витрати»	Маржа за продуктом; частка витрат на якість/дефекти; виконання цільової собівартості	Проектування продукту з заданою прибутковістю
Ключові процеси та активності (виробництво /операції/сервіс)	Завантаження потужностей; продуктивність; втрати/відходи; енергоємність	ABC/ABM; аналіз драйверів витрат; стандарт-костинг і відхилення	Собівартість одиниці; OEE/продуктивність; витратомісткість; операційний важіль	Виявлення «нецінних» витрат і підвищення керованості
Ланцюг створення цінності та постачання (партнери, логістика)	Ціни ресурсів; надійність постачальників; логістичні простоти; транзакційні витрати	Аналіз ланцюга цінності; міжорганізаційне калькулювання; сценарне моделювання	Cost-to-serve; логістичні витрати/дохід; рівень запасів; SLA-витрати	Узгодження витрат із операційною стійкістю
Канали збуту та комунікацій (офлайн/онлайн, омніканальність)	CAC; витрати на залучення та обслуговування; частка цифрових витрат	Канальна прибутковість; аналіз клієнтських витрат; бенчмаркінг	CAC/CLV (за наявності даних); маржа за каналом; конверсія/витрати	Оптимізація каналів і перерозподіл ресурсів
Механізм монетизації (ціни, тарифи, сервісні пакети)	Дисконтна політика; вартість сервісних рівнів; витрати на гарантії	Аналіз прибутковості клієнтів/контрактів; аналіз еластичності	Contribution margin; прибутковість контрактів; рентабельність сегмента	Перебудова тарифів та умов контрактів
Підтримувальна інфраструктура та цифровий контур (ERP/BI/аналітика)	Вартість цифрових рішень; кіберризик; витрати на персонал/навчання	Вартісний аналіз цифрових ініціатив; TCO-аналіз; контроль витрат	TCO; витрати на управління процесами; швидкість закриття періоду/аналітики	Підвищення прозорості та швидкості рішень

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження / Source: compiled by the author based on his own research

Для демонстрації прикладної логіки стратегічного аналізу витрат автором здійснено ілюстративне сценарне моделювання для умовного виробничо-торговельного підприємства, у межах якого показано, як переналаштування витратної структури під ціннісну пропозицію та канал монетизації впливає на операційний результат (див. Таблиця 2).

Таблиця 2 – Сценарне моделювання впливу SCA на операційну маржу
Table 2 – Scenario-based modeling of the impact of strategic cost analysis (SCA) on operating margin

Показник	Сценарій А: базова бізнес-моде ль (до SCA)	Сценарій В: бізнес-модель після SCA-переналаш- тування	Коментар інтерпретації
Дохід (виручка), млн. грн.	100,0	100,0	Для ізоляції ефекту витрат припускаємо сталий дохід
Матеріальні витрати, млн. грн.	45,0	42,0	Результат target costing + перегляд специфікації/постачання
Витрати на оплату праці (переважно змінні), млн. грн.	10,0	10,0	Без змін у короткій перспективі
Змінні накладні (енергія, пакування тощо), млн. грн.	5,0	4,5	Ефект аналізу драйверів витрат (енергоємність/відходи)
Постійні виробничі накладні, млн. грн.	20,0	19,0	Перегляд потужностей, ремонтних програм, аутсорсинг частини підтримки
Адміністративні та збутові витрати, млн. грн.	15,0	14,0	Перерозподіл на користь більш рентабельного каналу, контроль cost-to-serve
Додаткові витрати на цифрову аналітику (ТСО), млн. грн.	0,0	0,5	Інвестиція в прозорість витрат і швидкість управління
Сукупні витрати, млн. грн.	95,0	90,0	Зниження на 5,0% від доходу
Операційний прибуток, млн. грн.	5,0	10,0	Подвоєння прибутку за незмінного доходу
Операційна маржа, %	5,0	10,0	Підвищення ефективності бізнес-моделі як «архітектури монетизації»

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження / Source: compiled by the author based on an illustrative scenario calculation and methodological generalization of strategic cost analysis approaches

Варто зробити застереження, що наданий розрахунок не є емпіричним виміром конкретного підприємства, однак він демонструє принципово важливу для стратегічного аналізу витрат ідею. Оптимізація є стійкою тоді, коли зміни витрат прямо прив'язані до драйверів цінності (продуктова специфікація, дизайн процесу, структура ланцюга постачання, cost-to-serve, цифровий аспект вимірювання), а не до механічного скорочення бюджетів. Власне, доречним, на думку автора, буде підкреслити необхідність інтеграції стратегічного планування витрат з операційним контролем і прозорістю, що й відображено у сценарії В через поєднання економії та витрат на аналітику як умови керованості. Окремо варто зазначити, що підвищення ефективності бізнес-моделі через стратегічний аналіз витрат посилюється

цифровими трансформаціями. Діджиталізація змінює акценти витратної архітектури підприємства через перенесення управлінського ефекту у площину цифрових технологій і автоматизації процесів, а також використання CRM та аналітики даних (Нестеренко & Ковалевська, 2025; Сороківська, 2024). Послідовно, прозорість витрат стає вимогою для швидких рішень.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати стратегічний аналіз витрат як інтегрований інструмент підвищення ефективності бізнес-моделі підприємства, який забезпечує зв'язок між стратегічною позицією, витратною архітектурою та метриками результативності. Принципова відмінність стратегічного підходу від традиційного операційного полягає у переході від постфактум контролю собівартості до проактивного проектування цільової витратної структури, узгодженої з логікою створення та монетизації цінності.

Запропонована матриця узгодження блоків бізнес-моделі з драйверами витрат, інструментами стратегічного аналізу та вимірниками ефективності формалізує цей зв'язок і створює методичну основу для діагностики та оптимізації витратної архітектури. Ефект стратегічного аналізу витрат проявляється у формуванні витратної структури, адекватної стратегічній позиції та обраним каналам монетизації. Міжорганізаційний аспект управління витратами розширює предмет аналізу за межі підприємства через інтеграцію методів target costing, JIT та ABC у ланцюг створення цінності, що особливо актуально за умов високої частки проміжного споживання у структурі української економіки.

Цифровізація посилює ефективність стратегічного аналізу витрат через трансформацію від фізично-ресурсної до даних-орієнтованої витратної структури, де прозорість стає передумовою швидких управлінських рішень. Для українських підприємств у воєнний та післявоєнний період стратегічний аналіз витрат набуває значення механізму підтримання життєздатності бізнес-моделі за умов інфляційних хвиль, енергетичних обмежень і логістичних розривів. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованих підходів на вибірках підприємств різних галузей та розробку галузевоспецифічних профілів витратних драйверів і метрик ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Індекс інфляції (2000-2026). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
2. Таблиця «Витрати-випуск». Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/tablytsya-vytraty-vypusk>
3. Semencha I., Grynko T. Corporate Management in Ukraine: Contemporary Strategic Solutions and Business Model Transformations. *Economics: time realities*. 2025. Vol. 4, no. 80. P. 107–117. <https://doi.org/10.15276/etr.04.2025.11>
4. Yarema Y. Strategic accounting in the enterprise management system. *Black Sea Economic Studies*. 2022. No. 74. <https://doi.org/10.32843/bses.74-35>
5. Згалат-Лозинська Л., Лич В. Актуальні проблеми стратегічного управлінського обліку витрат в системі інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-72>
6. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 50–54. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.50>
7. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>
8. Slobodianiuk N. O., Bidnova O. Y. Modeling the Cost Management System at the Enterprise: The Theoretical and Methodological Aspect. *Business Inform*. 2023. Vol. 6, no. 545. P. 202–209. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-202-209>
9. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>

10. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>

11. Гавриш Ю. О., Зозульов О. В., Симоненко А. Л. Аналіз успішності бізнес-моделей українських підприємств на європейському ринку на прикладі міжнародних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2024. № 29. С. 28–35. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308808>

12. Nik Abdullah N. H., Krishnan S., Mohd Zakaria A. A., & Morris G. Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions. Cogent Business & Management. 2022. Vol. 9, no. 1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>

13. Banker R. D., Huang R., Li X., & Yan Y. Strategy Typology and Cost Structure: A Textual Analysis Approach. Production and Operations Management. 2024. Vol. 33(6). P. 1285-1305. <https://doi.org/10.1177/10591478241245144>

14. Cooper R., Yoshikawa T. Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. International Journal of Production Economics. 1994. Vol. 37, no. 1. P. 51–62. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)90007-8)

15. Cooper R., Slagmulder R. Interorganizational cost management and relational context. Accounting, Organizations and Society. 2004. Vol. 29, no. 1. P. 1–26. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(03)00020-5)

16. Agndal H., Nilsson U. Interorganizational cost management in the exchange process. Management Accounting Research. 2009. Vol. 20, no. 2. P. 85–101. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.07.001>

17. Green K. W., Whitten D., & Inman R. A. Total JIT (T-JIT) and its impact on supply chain competency and organizational performance. International Journal of Production Economics. 2014. Vol. 147. P. 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.08.026>

18. Askarany D., Yazdifar H., Askary S. Supply chain management, activity-based costing and organisational factors. International Journal of Production Economics. 2010. Vol. 127, no. 2. P. 238–248. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.004>

19. Нестеренко І., Ковалевська Н. Новітні цифрові рішення для обліку економічної діяльності підприємств в умовах сучасних викликів. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4(51). С. 322–328. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-45>

20. Сороківська О. А. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації / ред. О. А. Сороківська. Тернопіль : ФОР Паляниця В.А., 2024. 593 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

*Стаття надійшла до редакції 15.02.2026
Стаття рекомендована до друку 10.04.2026
Стаття опублікована 25.05.2026*

REFERENCES

1. Inflation index (2000-2026). (2026). Ministry of Finance. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (in Ukrainian)
2. Input-Output Table. (2026). State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/datasets/tablytsya-vytraty-vypusk> (in Ukrainian)
3. Semencha, I., & Grynko, T. (2025). Corporate Management in Ukraine: Contemporary Strategic Solutions and Business Model Transformations. Economics: time realities, 4(80), 107–117. <https://doi.org/10.15276/etr.04.2025.11>.
4. Yarema, Y. (2022). Strategic accounting in the enterprise management system. Black Sea Economic Studies, 74. <https://doi.org/10.32843/bses.74-35>
5. Zgalat-Lozynska, L., & Lych, V. (2022). Current problems of strategic management accounting of costs in the system of innovative development of enterprises. Economy and Society, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-72> (in Ukrainian)

6. Parkhomenko, L., Maliuga, L., Froter, O. and Nizhnik, I. (2022). Methods of accounting and management of operating expenses. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 50–54. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.50> (in Ukrainian)
7. Yemelianov, O., Kurylo, O., & Petrushka, T. (2022). Mechanism, methods and ways of enterprise cost management as tools for improving the efficiency of their economic activity. *Economy and Society*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58> (in Ukrainian)
8. Slobodianiuk, N. O., & Bidnova, O. Y. (2023). Modeling the Cost Management System at the Enterprise: The Theoretical and Methodological Aspect. *Business Inform*, 6(545), 202–209. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-202-209>
9. Zakharchenko, V., Akuliushyna, M., & Linhur, L. (2024). Modeling of enterprise cost management processes in conditions of uncertainty. *Economy and Society*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2> (in Ukrainian)
10. Vysochyn, I., & Liakh, S. (2025). Adaptability of business models of trade enterprises in the digital economy. *Economy and Society*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (in Ukrainian)
11. Havrysh, Yu. O., Zozulov, O. V., & Symonenko, A. L. (2024). Analysis of the success of business models of Ukrainian enterprises in the European market on the example of international enterprises. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 29, 28–35. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308808> (in Ukrainian)
12. Nik Abdullah, N. H., Krishnan, S., Mohd Zakaria, A. A., & Morris, G. (2022). Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>
13. Banker, R. D., Huang, R., Li, X., & Yan, Y. (2024). Strategy Typology and Cost Structure: A Textual Analysis Approach. *Production and Operations Management*, 33(6), 1285–1305. <https://doi.org/10.1177/10591478241245144>
14. Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85–101. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.07.001>
15. Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51–62. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)90007-8)
16. Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1–26. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(03)00020-5)
17. Green, K. W., Whitten, D., & Inman, R. A. (2014). Total JIT (T-JIT) and its impact on supply chain competency and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 147, 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.08.026>
18. Askarany, D., Yazdifar, H., & Askary, S. (2010). Supply chain management, activity-based costing and organisational factors. *International Journal of Production Economics*, 127(2), 238–248. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.004>
19. Nesterenko, I., & Kovalevska, N. (2025). The latest digital solutions for accounting for the economic activity of enterprises in the conditions of modern challenges. *Sustainable Economic Development*, 4(51), 322–328. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-45> (in Ukrainian)
20. Sorokivska, O. A. (Ed.). (2024). *Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation*. Monograph. Ternopil: FOP Palianytsia V.A. Retrieved from <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506> (in Ukrainian)

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest.

The article was received by the editors 15.02.2026

The article is recommended for printing 10.04.2026

The article was published on 25.05.2026

R. MAHIIOVYCH*, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, <https://orcid.org/0000-0003-4240-4954>, magrus25@ukr.net

* Northern Campus of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytskyi, 1 V. Velykyho St., Dublyany, Lviv region, 80381, Ukraine

STRATEGIC COST ANALYSIS AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE BUSINESS MODEL

The article substantiates that strategic cost analysis is becoming an integrative tool for improving the efficiency of an enterprise's business model in conditions of instability, growing resource constraints, technological changes, and increased risks. It is determined that the traditional logic of "accounting–control–reduction" does not provide a sustainable effect without aligning costs with the value creation mechanism, process building system, and monetization model. An approach is substantiated whereby cost management is considered a strategic competence that should be integrated into the analysis of the business model at the level of core activities, resources, partner networks, and customer interaction channels. A methodological understanding of strategic cost analysis is proposed, which combines identification of strategic cost drivers; cost behavior analysis; process-oriented cost grouping (based on management accounting and digital information systems); comparative scenario assessment (cost implications of decisions, technology changes, logistics circuits, product portfolio). Based on open statistical data, it is shown that the dominance of intermediate consumption in the structure of output use forms an objective business demand for strategic cost optimization tools, rather than just short-term savings. Practical directions for the application of target cost calculation and kaizen costing, digital control panels, and the "business model blocks – cost factors – instruments of influence" matrix are substantiated. The scientific novelty lies in the substantiation and formalization of the logic of the transition from cost analysis by items to cost analysis as a strategic resource of the business model and in the formulation of a proposal for an integrated decision-making algorithm to improve its efficiency through the management of the main cost factors of the enterprise.

Keywords: **strategic analysis, strategic cost management, management accounting, controlling, business model.**

JEL Classification: M41, M21, L25, D24.

Як цитувати: Магійович Р.І. Стратегічний аналіз витрат як інструмент підвищення ефективності бізнес-моделі підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2026. Вип. 110. С. 58–67. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2026-110-05>

In cites: Mahiiovych R. (2026). Strategic cost analysis as a tool for improving the efficiency of an enterprise business model. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, (110), 58–67. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2026-110-05> (in Ukrainian)
